

Kevin Joseph Good

**FATORES EXPLICATIVOS DA *ACCOUNTABILITY ONLINE*
POR MEIO DA DIVULGAÇÃO FINANCEIRA: EVIDÊNCIAS
DAS MELHORES ONGS DO MUNDO**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em
Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. José Alonso Borba

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Good, Kevin Joseph

FATORES EXPLICATIVOS DA ACCOUNTABILITY ONLINE POR MEIO
DA DIVULGAÇÃO FINANCEIRA : EVIDÊNCIAS DAS MELHORES ONGS DO
MUNDO / Kevin Joseph Good ; orientador, José Alonso Borba
Florianópolis, SC, 2015.
107 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Accountability. 3. Divulgação
Financeira. 4. Organização Não Governamental. 5.
Stakeholder. I. Borba, José Alonso. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade. III. Título.

Kevin Joseph Good

**FATORES EXPLICATIVOS DA *ACCOUNTABILITY ONLINE*
POR MEIO DA DIVULGAÇÃO FINANCEIRA: EVIDÊNCIAS
DAS MELHORES ONGS DO MUNDO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Florianópolis, 17 de dezembro de 2015.

Prof. José Alonso Borba, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. José Alonso Borba, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fabiano Maury Raupp, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Suliani Rover, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Denize Demarche Minatti Ferreira, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus pais, que com o sonho de um mundo
melhor me orientaram a viver cada dia em prol de realiza-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus pela vida, a saúde, as capacidades e as oportunidades que ele me proporciona, pois tudo é possível quando se tem a fé no coração.

Aos meus pais, que me ensinaram que as mudanças grandes começam com atos pequenos; que é preciso tratar a cada pessoa como queremos que elas nos tratem; a acreditar em mim, e a continuar crescendo como ser humano e profissional sempre. O exemplo dos meus pais me mostra o caminho de uma vida realizada, e procurarei aproveitar todo dia para seguir nos passos deles.

Ao Professor José Alonso Borba, que percebeu minha vontade de contribuir ao desenvolvimento de conhecimento no campo deste trabalho e fez tudo para que eu tivesse a possibilidade de atingir minhas aspirações; por me receber na UFSC como orientando, coautor e amigo e abrir as portas da produção científica e pesquisa internacional, e por guiar a realização desta dissertação desde o início.

Agradeço também aos demais professores do PPGC, especialmente à Denize, Suliani, o Hans e o Rogério, que compartilham uma visão de um mundo mais justo e uma humanidade mais consciente. Ademais, ao Prof. Altair Borgert e à equipe do GGC, com quem tive o prazer de ampliar meu conhecimento e compartilhar ótimos momentos.

Entre os colegas da UFSC, devo um agradecimento especial ao Lucas, à Luiza, o André e o Marcelo por estarem presentes a partir do primeiro dia como grandes amigos e colaboradores. A realização desta dissertação, bem com a qualidade de vida que tive no Brasil, não seria possível sem a amizade deles. Agradeço aos colegas do NECC, especialmente ao Rafael V. e à Monique, por terem me integrado à equipe, e ao Rafael F., à Karine e aos demais colegas do PPGC e a UFSC.

Ao César e o Pablo, por serem grandes amigos durante minha estadia em Florianópolis, e ao Blake e o James por acompanharem minha formação acadêmica e transição ao mundo profissional.

Por último, agradeço à CAPES e o Ministério da Educação e Cultura por proporcionarem a todos a oportunidade de contribuir ao desenvolvimento da pesquisa e promoverem a educação no mundo.

“If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants”
Isaac Newton

RESUMO

Em função da ampliação do terceiro setor, tanto em termos de tamanho e visibilidade quanto em abrangência e diversidade, as organizações sem fins lucrativos enfrentam cada vez mais exigência de justificar sua existência em relação às atividades que realizam e o merecimento de receberem os recursos que as sustentam. As pressões ultrapassam a simples comunicação de informações sobre as operações: ONGs que recebem ou dependem de financiamento –isto, no lugar de gerarem a receita própria– encontram-se obrigadas à evidenciação e aplicação dos seus recursos de maneira responsável e adequada. Em decorrência disto, busca-se identificar as ações específicas que possam ser aplicadas em diversos cenários, para apoiar a tomada de decisão de múltiplos *stakeholders*, para melhorar o grau de *accountability* das ONGs. A proporção de despesas com programas tem sido considerada um indicador de *accountability* na literatura e, concomitantemente, evidências sugerem que a *web* se tornou um componente essencial na divulgação de informações financeiras -um vínculo principal entre os aspectos de *accountability*. A evidenciação desta proporção foi investigada nos relatórios financeiros disponibilizados nos *websites* das “Top 500 ONGs em 2015”, conforme o *Ranking* da Global_Geneva, pela aplicação de um levantamento que resultou em 166 observações. Na sequência, esta medida de eficiência financeira foi analisada em relação com o tamanho, setor de atuação, dependência de recursos, região geográfica e auditoria das ONGs pesquisadas. Verificou-se por meio da aplicação de análises ANACOR e regressão que o tamanho das ONGs apresenta uma associação positiva com a eficiência financeira. Além disto, na análise HOMALS foram identificadas associações entre os setores Direitos Humanos, Meio Ambiente e Outros, o mais alto grau de eficiência financeira, e ONGs de maior porte. Estes resultados contribuem à tomada de decisões por parte dos gestores e dos fornecedores de recursos e assim ampliam o conhecimento quanto a este setor da economia mundial.

Palavras-chave: *Accountability*, Divulgação Financeira, Organização Não Governamental. *Stakeholder*.

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGOs) around the world face a growing demand for accountability, competing to acquire limited resources and striving to apply them responsibly. In light of this, online financial reporting has proven a powerful mechanism for disclosure to stakeholders for diverse NGOs in varied settings, while the percentage of resources allocated directly to programs is considered an indicator of financial accountability. This study surveyed the program ratio as disclosed online by the NGOs comprising the “Top 500 in 2015” Ranking, yielding 166 observations tested against size, region, auditing, sector and resource dependence using Correspondence Analysis (CA), *Homogeneity Analysis* (HOMALS) and linear regression methods. Results showed that size alone displays a positive association with the accountability mechanism in question, while human rights, environmental and other-category NGOs were found to be associated with greater size and efficiency. These findings contribute to decision-making on part of both donors and managers in the NGO sector.

Keywords: Accountability, Financial Disclosure, Non Profit Organization. Stakeholder.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Disponibilidade de PRO.....	62
Tabela 2 - Categorização de PRO	65
Tabela 3 - Categorização de TAM	66
Tabela 4 - Categorização de região	66
Tabela 5 - Categorização de setor de atuação	67
Tabela 6 - Categorização de auditoria.....	68
Tabela 7 - Categorização de dependência de recursos	69
Tabela 8 - Categorização do grau de dependência de recursos	69
Tabela 9 - Categorização de setores de atuação eficientes	71
Tabela 10 - Reclassificação de auditoria – variável <i>dummy</i>	72
Tabela 11 - Estatísticas descritivas – Eficiência financeira (PRO) vs. Tamanho (TAM)	75
Tabela 12 - <i>Ranking</i> 2015 e amostra final divididos por setor de atuação	76
Tabela 13 - Participação das regiões em termos de ONGs.....	77
Tabela 14 - Teste de Qui-Quadrado	83
Tabela 15 - Tabela de correspondência	83
Tabela 16 - Tabela de correspondência – Setor de atuação.....	85
Tabela 17 - Tabela de Correspondência – Tamanho (TAM CAT).....	86
Tabela 18 - Resultados das regressões	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa.....	58
Figura 2 - Visualização das associações testadas.....	70
Figura 3 - Mapa perceptual – AUDIT vs. PRO.....	84
Figura 4 - Mapa perceptual – SETOR CAT vs. PRO CAT.....	86
Figura 5 - Mapa perceptual – Tamanho (TAM CAT) vs. Eficiência financeira (PRO CAT)	87
Figura 6 - Mapa perceptual (HOMALS).....	88
Figura 7 - Plotagem do modelo de regressão	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações da pesquisa	57
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Disponibilidade dos relatórios financeiros no <i>Ranking</i> 2015	73
Gráfico 2 - Composição da amostra final por setor	77
Gráfico 3 - Composição da amostra final em termos de região	78
Gráfico 4 - Total de receitas por setor de atuação	79
Gráfico 5 - Total de receitas por região.....	80
Gráfico 6 - Amostra final categorizada por dependência de recursos ...	80
Gráfico 7 - Composição do total das entradas.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ACM	Análise de Correspondência Múltipla
ANACOR	Análise de Correspondência
FASB	<i>Financial Accounting Standard Board</i>
HOMALS	Análise de Homogeneidade
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
NGO	<i>Non Governmental Organization</i>
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RF	Relatório Financeiro
SFAS	<i>Statement of Financial Accounting Standards</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Contexto da pesquisa	29
1.2 Pergunta da pesquisa	33
1.3 Objetivo da pesquisa	33
1.4 Justificativa e Contribuição.....	33
1.5 Estrutura da pesquisa	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
2.1 Conceituação de Organização Não Governamental	36
2.2 Visão geral de <i>accountability</i>	37
2.3 <i>Accountability</i> nas ONGs	38
2.3.1 Aplicação do conceito.....	38
2.3.2 Considerações específicas às ONGs	39
2.3.3 Transparência e Legitimação	41
2.4 Divulgação: Mecanismo de <i>Accountability</i>	42
3.4.1 O Relatório Anual	44
2.4.2 A Divulgação Financeira	45
2.5 Dependência de recursos.....	46
2.5.1 Obtenção e Competição	46
2.5.2 Origens de Recursos	47
2.5.3 Implicações na <i>Accountability</i>	49
2.6 <i>Accountability Online</i>	50
3.6.1 Disponibilidade <i>online</i> do Relatório Financeiro	52
2.6.2 <i>Accountability</i> por meio de indicadores de desempenho	53
2.6.3 Foco na eficiência financeira	54
2.6.4 Evidenciação de eficiência na divulgação.....	55
3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	57

3.1	Overview da Pesquisa	57
3.2	Definição e Explicação da População e Amostra	59
3.2.1	Objetivos da Global_Geneva	59
3.2.2	Metodologia do <i>Ranking</i> 2015.....	59
3.3	Coleta de Dados	61
3.3.1	Verificação dos relatórios disponibilizados <i>online</i>	61
3.3.2	Levantamento das informações financeiras	62
3.3.4	Categorização de entradas	63
3.3.5	Conversão para USD	63
3.4	Contextualização das variáveis	64
3.4.1	A Eficiência Financeira - Proporção de Despesas Com Programas	64
3.4.2	Tamanho da organização	65
3.4.3	Região.....	66
3.4.4	Setor de atuação.....	67
3.4.5	Auditoria.....	67
3.4.6	Dependência de recursos	68
3.5	Procedimentos Analíticos	69
3.5.1	Análise de Correspondência (ANACOR).....	70
3.5.2	Análise de Homogeneidade (HOMALS).....	70
3.5.3	Regressão.....	71
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
4.1	Resultados Descritivos.....	73
4.1.1	Disponibilidade dos relatórios financeiros	73
4.1.2	Evidenciação da proporção de despesas com programas.....	74
4.2	Análise Quantitativa: Eficiência Financeira e Tamanho da Organização	74
4.2.1	Setor de atuação.....	76
4.2.2	Região geográfica	77

4.2.3 Contextualização das entradas de recursos	78
4.2.4 Dependência de Recursos	80
4.3 Análises Estatísticas	82
4.3.1 Análise de Correspondência (ANACOR)	82
4.3.2 Análise de associação entre auditoria e eficiência financeira	83
4.3.3 Análise de associação entre setor de atuação e eficiência financeira	85
4.3.4 Análise de associação entre tamanho e eficiência financeira	86
4.4 Análise de Homogeneidade (HOMALS)	88
4.5 Modelagem estatística - regressão.....	89
5 CONCLUSÕES.....	93
5.1 Contextualização da pesquisa	93
5.2 Resumo dos procedimentos aplicados na pesquisa	93
5.3 Principais resultados do estudo	94
5.4 Limitações	95
5.5 Sugestões para a continuação de pesquisas na área	96
REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da pesquisa

Em função da ampliação do terceiro setor, tanto em termos de tamanho e visibilidade quanto em abrangência e diversidade, as organizações sem fins lucrativos enfrentam cada vez mais exigência de justificar sua existência em relação às atividades que realizam e o merecimento de receberem recursos que as sustentam. Apesar de os objetivos das organizações sem fins lucrativos serem de interesse público, elas encaram cada vez mais a subjetividade e o dinamismo das avaliações dos usuários de informações quanto a seu desempenho e sua aplicação dos recursos, ao passo que a legitimidade se encontra questionada e escrutinizada na ótica crítica. Quer dizer, no contexto atual, não basta comprometer-se com princípios filantrópicos: necessita-se adquirir e manter a aceitação e apoio da sociedade para sobreviver.

Portanto, o Terceiro Setor se encontra desafiado a se legitimar, e os processos e ferramentas a serem implementados para esse fim vêm ganhando espaço na academia e prática. Balas (2008) aponta que há uma demanda crescente de transparência, não apenas em relação à publicação dos resultados dos programas, mas também sobre a estrutura da organização e os processos operacionais, acrescentando que a transparência é o maior potencial para melhorar o posicionamento da organização perante os *stakeholders* das organizações sem fins lucrativos. Para caracterizar esta urgência, a literatura compara os paradigmas deste setor com o mundo dos negócios: Behn, DeVries e Lin (2010) vinculam as necessidades econômicas destas organizações ao cenário empresarial, apesar de terem distintas estruturas no que tange ao patrimônio; Keating e Frumkin (2003) sugerem que ao aprimorar as práticas de evidenciação e comunicação, as organizações sem fins lucrativos podem obter benefícios econômicos significantes; Ebrahim (2003) argumenta que as pressões dos *stakeholders* das organizações não governamentais (ONGs) são, em muitos casos, mais agudos e frequentes do que as do setor privado, levando-as a realizarem o relacionamento com partes interessadas além dos beneficiários das atividades.

Para lidar com estas circunstâncias, as ONGs adotam mecanismos e implementam modelos desenvolvidos por outras organizações ou entidades relacionadas. As pressões ultrapassam a

simples comunicação de informações sobre as operações: ONGs que recebem ou dependem de financiamento –isto, no lugar de gerarem a receita própria– encontram-se obrigadas a aplicar os recursos de maneira responsável e adequada. O termo *accountability* se refere à responsabilidade de agir de acordo com a missão da ONG, pelo fato de ela ter estabelecido (EBRAHIM, 2009), e a transparente comunicação quanto aos processos e atividades para esse fim (BALAS, 2008), sendo que ela gera *accountability* (FOX, 2007). A inclusão das avaliações dos *stakeholders* nas decisões estratégicas é uma parte crítica da *accountability* organizacional (SAXTON; NEELY; GUO, 2014). Para tanto, o contato e diálogo entre a ONG e seus *stakeholders* passa de ser meramente uma filosofia de transparência para a integração de *accountability* e legitimação na estrutura da governança e métodos de *public relations* (GARCÍA, 2008; GARCÍA, GONZÁLEZ; ACEBRÓN, 2012; LIKET; MAAS, 2013; HANNAGAN, 1992), colocando os *stakeholders* na criação de valor ao longo da vida da organização.

Em relação ao conteúdo adequado destas divulgações, Harris, Petrovits e Yetman (2014), atestam que a acessibilidade de informações financeiras, ainda que não seja obrigatória, é fundamental para as ONGs serem transparentes. Ao considerar a integração de transparência na filosofia organizacional, o estudo de Saxton e Guo (2011) propõe que as ONGs atendam às exigências e as obrigações decorrentes da necessidade de inserir mecanismos de *accountability* de modo estratégico, utilizando a periódica divulgação de informações essenciais para aumentar a legitimidade na concepção da sociedade no longo prazo. Ditos mecanismos, tais como Relatórios Anuais e Relatórios Financeiros, são usados não só pelos financiadores para manterem o controle de gastos das ONGs, mas também por ONGs para alavancarem fundos, divulgando as metas e os objetivos de seus projetos e programas (EBRAHIM, 2003; GAURI; GALEF, 2005; SAXTON; GUO 2011). Os gestores e membros do conselho, portanto, têm uma responsabilidade importante para gerir as suas organizações, manter a situação financeira, e cumprir os seus objetivos de uma forma que aumente a confiança e o apoio do público. Assim, uma ferramenta poderosa é a divulgação financeira: uma resposta reforçada ao desafio de se apresentar uma imagem positiva da organização, obtendo legitimidade e visando melhorar as percepções dos *stakeholders* (BALAS, 2008; RODRÍGUEZ, PÉREZ; GODOY 2012; SAXTON; GUO, 2011).

A literatura de comportamento organizacional tem influenciado as discussões sobre *accountability*, notadamente nos estudos sobre a teoria da dependência de recursos e a teoria dos *stakeholders*. No

contexto das ONGs, a teoria da legitimidade aponta que a confiança dos *stakeholders* advém dos resultados alcançados por tais organizações atrelados à sua missão, pelos impactos causados na sociedade ao qual está inserida e pela imagem que ela transmite aos usuários de informações, que refletem em generosidade com que as pessoas e instituições dão o seu tempo, dinheiro e outros recursos a tais organizações. Consequentemente, as organizações sem fins lucrativos têm sido associadas com a teoria da dependência de recursos (FROELICH, 1999; HODGE; PICCOLO, 2005), ao qual a sobrevivência organizacional depende da capacidade de adquirir e mantê-los (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Isto, porque o orçamento delas se caracteriza mais por recursos externos do que por receitas geradas pela prestação de serviços ou vendas de produtos. Observa-se que, em conjunto com a demanda pela transparência, a *accountability* de uma ONG se torna um recurso para garantir sua continuidade e efetividade dentro sua área de atuação, mediante a aceitação da sociedade e existência de atuação da organização e a disposição em prover recursos. À luz desta relação fornecedor-receptor, a comunicação com os *stakeholders* por meio da divulgação de informações úteis para a tomada de decisão é fundamental para a sobrevivência financeira. Isto, porque, de acordo com Cnaan et al. (2011), os fornecedores de recursos são mais propensos a obterem informações da organização diretamente do que de terceiros.

A expansão das ONGs em vários países do mundo levanta questões em relação aos meios de divulgação. Para lidar com o afastamento entre os observadores e as atividades das ONGs internacionais, a voluntária utilização de mecanismos de *accountability* se torna necessário, visando influir na percepção dos *stakeholders* sem ter um contato direto ou haver regulação por meio de uma legislação. Isto, sejam os *stakeholders* beneficiários diretamente ou não da missão realizada, ou, da mesma forma, fornecedores de recursos. Logo, não basta criar e disponibilizar os relatórios sobre o desempenho e a governança da ONG: é preciso comunicar essas informações de maneira acessível e entendível, transmitindo-as a uma audiência localizada em vários países que as interpretam e utilizam de diversas maneiras.

Os avanços tecnológicos têm trazido implicações consideráveis em relação a esta problemática. A crescente potência da tecnologia de informação e a proliferação da internet ao nível mundial têm acarretado uma utilização generalizada das mesmas nas ONGs atuando em diversos países. Através do uso de redes de capacidades interativas eletrônicas, a tecnologia também facilita a inclusão dos *stakeholders* na tomada de

decisão das ONGs, diminuindo os custos de sua participação e facilitando o diálogo com os gestores. Evidências sugerem que a *web* se tornou um componente essencial para o *disclosure* da informação de entidades sem fins lucrativos; há a noção de que a *web* quebrou os paradigmas (SAXTON; NEELY; GUO, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH; 2014). O estudo de Saxton e Guo (2011) mostra que utiliza-se o *website* de forma mais eficaz para fornecer divulgação financeira e relacionado ao desempenho em apoio aos mecanismos de *accountability* perante os *stakeholders*. Desta forma, a tecnologia é uma ferramenta estratégica e também um método viável no envolvimento das partes interessadas na criação de valor que as ONGs visam realizar em prol da sociedade, sempre que a transparente provisão de informações e a potencialização dos meios de comunicação contribuem a esse relacionamento. Paralelo a isto, a proliferação de novas mídias tem provocado mudanças significantes no que tange a produção e interpretação de informações contábeis, fato que traz implicações consideráveis para a prática e pesquisa relacionada à área (SAXTON, 2012).

Contudo, Rodríguez, Pérez e Godoy (2012) apontam a lacuna resultante da ausência de regras baseadas na lei que ditam a maneira no qual as ONGs devem tornar-se transparentes, sobretudo no contexto internacional. Paralelo a isto, os critérios que determinam a transparência de dada ONG, no quesito divulgação *online*, carecem de normatização, ou padrões a serem seguidos pelos gestores; porém, estudos a respeito do tema vêm ganhando espaço na literatura. Os fatores que explicam a avaliação da qualidade de informações divulgadas podem variar entre países, setores ou usuários (VERBRUGGEN et al., 2011), e a legitimidade decorre da avaliação das mesmas. Desta forma, a *accountability online* de dada organização se encontra sujeita às avaliações particulares de distintos observadores, e obtém-se de diversas fontes em graus imprevisíveis. Em conjunto com as pressões e necessidades supracitadas, este fato justifica a pesquisa e aprofunda o conhecimento na área temática para apoiar a construção de modelos de identificação de *best practices*.

Portanto, procura-se identificar os componentes de *accountability* relacionado a desempenho que podem ser observados e levantados na prática. As medidas de desempenho, quando mensuráveis, contribuem à transparência no sentido de apoiarem a valorização das atividades e contribuições da organização (ARVIDSON; LYON, 2014) e apoiam a tomada de decisão dos gestores (ZIMMERMAN; STEVENS, 2006).

1.2 Pergunta da pesquisa

Diante do problemático aqui exposto, procura-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **quais as características das melhores ONGs do mundo que contribuem à *accountability* por meio da divulgação financeira online?** A partir das evidências que sugerem que os doadores e outros usuários de informações usam dados financeiros para avaliarem organizações sem fins lucrativos (TINKELMAN; DONABEDIAN, 2007), o tema de *accountability* é abordado com base no conteúdo dos relatórios contábeis disponibilizados por ONGs reconhecidas por serem modelos na prática.

1.3 Objetivo da pesquisa

Em vistas de responder à pergunta proposta acima, define-se o seguinte objetivo deste estudo: **a determinação dos fatores explicativos da eficiência das melhores ONGs do mundo por meio da divulgação financeira online.** Com o intuito de atingir este objetivo, os seguintes objetivos específicos são propostos:

- A verificação dos relatórios financeiros disponibilizados nos *websites* de uma amostra de ONGs conceituadas;
- A extração de informações financeiras e não financeiras relevantes à exposta área temática e problema de pesquisa; e
- A análise descritiva e estatística, em prol da geração de conclusões.

1.4 Justificativa e Contribuição

Este estudo se justifica pela crescente exigência, por parte da sociedade, em termos de *accountability*, e a inevitável competição na aquisição de recursos. Segundo Carman (2010), os recentes escândalos financeiros têm acarretado um certo ceticismo em relação à efetividade, e preocupações quanto à eficiência, das organizações do Terceiro Setor. Ao mesmo tempo, não existe um acordo entre a prática e a academia em relação à mensuração nem os critérios a serem mensurados (LECY et al., 2012), e a integração de critérios e requisitos de *accountability* nas operações das ONGs carece da clareza necessária para ser realizável (MOXHAM, 2014).

Em decorrência disto, busca-se identificar as ações específicas que possam ser aplicadas em diversos cenários, para apoiar a tomada de

decisão de múltiplos *stakeholders*, para melhorar o grau de *accountability* das ONGs. A proporção de despesas com programas tem sido considerada um indicador de *accountability* na literatura (KITCHING, 2009; BEHN; DEVRIES; LIN, 2010; SCHMITZ; RAGGO; VIJFEIJKEN, 2011; LIKET; MAAS, 2013). Por outro lado, estudos recentes sobre a divulgação de informações no âmbito *online* de ONGs (SAXTON; GUO, 2011; SAXTON; NEELY; GUO, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014) têm apresentado a publicação periódica do relatório financeiro como um vínculo principal entre os aspectos de *accountability* e, por sua vez, uma manifestação do compromisso com a transparência.

A execução do estudo com base nos desafios inseridos no contexto apresentado anteriormente, em conjunto com e a continuação da criação de valor para a sociedade que estas organizações realizam também justificam este trabalho. Por elucidarem as práticas em vigor nas chamadas melhores ONGs do mundo, os achados desta pesquisa contribuem ao emergente campo de pesquisa -a divulgação *online* das ONGs- e ampliam a base teórica, fornecendo um entendimento sobre a situação atual das maiores, melhores e mais visíveis atores em cada setor. Opta-se por este indicador por consequência da divulgação voluntária do mesmo ter aumentado em representatividade no âmbito *online* embora exista uma ausência quanto à normatização internacional no que tange a divulgação financeira de ONGs.

1.5 Estrutura da pesquisa

Esta dissertação está dividida em cinco (5) capítulos distribuídos em conformidade com a sequência apresentada a seguir: No primeiro capítulo é feita a abordagem geral da pesquisa desenvolvida. No segundo capítulo, faz-se a abordagem de conceitos relevantes para a execução deste estudo, contando com considerações acerca do *accountability*, no qual são levantadas as questões fundamentais como a transparência, a divulgação de informações úteis aos diversos *stakeholders* das organizações, a dependência de recursos que as mesmas apresentam e as vinculações destes conceitos ao fornecimento de informações financeiras. O terceiro capítulo relata a trajetória metodológica da pesquisa –o caminho percorrido entre o teórico e o empírico. São descritas também a amostragem utilizada para obter os dados submetidos às análises da pesquisa e os procedimentos empregados para coletá-los. O capítulo seguinte, o quarto, discute os

dados obtidos a partir do levantamento e as ferramentas analíticas aplicadas para gerarem os resultados. E por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo. Aqui, confronta-se os resultados dos procedimentos metodológicos ao problema e objetivos propostos nesta seção introdutória. São apontadas também as limitações ao presente estudo, bem como as recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a base teórica que elucida e apoia o desenvolvimento de estudos relacionados à presente pesquisa, focando-se nas organizações do setor sem fins lucrativos. Após a apresentação das mesmas, este conjunto de teorias direciona a realização da pesquisa e a seleção de procedimentos metodológicos apresentados na seção seguinte.

2.1 Conceituação de Organização Não Governamental

Diante da complexidade e variedade no que tange as organizações do terceiro setor, é preciso definir as características fundamentais dos objetos deste estudo. A seguir, estas são caracterizadas, em vistas de esclarecer a área temática e a contextualização da pesquisa.

Numerosos autores têm proporcionado definições sobre as organizações do terceiro setor; destaca-se a visão geral das Organizações Não Governamentais (ONGs) adotada por Oliveira e Miranda (2014)

“[elas] são instituições privadas, sem fins lucrativos, cujos objetivos sejam de interesse público, e atuam nas mais diversas áreas, incluindo regulamentação de profissões, entidades religiosas, recreação e educação, muitas vezes substituindo ou complementando o papel do Estado.”

Embora seja abrangente e indistinta, esta definição permite que as ONGs sejam compreendidas a partir da questão do patrimônio e seus objetivos. Em relação ao primeiro, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2009) coloca a universalização dos direitos (e.g. humanos, econômicos, políticos, sociais, culturais, e ambientais) como a finalidade de organizações deste tipo. Destaca-se que os direitos humanos vêm ganhando representatividade no diálogo mundial, especialmente em decorrência da inserção das mesmas na política internacional pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Já na área contábil, as funções das organizações sem fins lucrativas se caracterizam por propósitos filantrópicos e atividades não empresariais, conforme o *Concepts Statement No. 4* do FASB (1980). Similarmente, o texto *Today's Essentials of Governmental and Not-for-*

Profit Reporting de Martin e West (2003) incorpora as mesmas perspectivas ao estabelecerem três características fundamentais que distinguem as organizações sem fins lucrativas das empresariais e governamentais:

- Não existe uma relação direta entre os recursos fornecidos e os serviços prestados ou bens recebidos da organização;
- As metas e objetivos operacionais não se baseiam no lucro; e,
- A ausência de interesses definidos quanto a propriedade da entidade.

Percebe-se que esta perspectiva tem como foco as questões financeiras. Contudo, caracterizam-se também pela própria estrutura e filosofia da organização. Neste sentido, Kilby (2006) coloca as ONGs como entidades autônomas que interagem com seus apoiadores e beneficiários com base em valores e interesses em comum, em vez de no sentido econômico.

2.2 Visão geral de *accountability*

A *accountability* -termo emprestado para o português da língua inglesa- caracteriza-se por sua aplicabilidade em diversos sentidos e configurações. Para os fins do presente estudo, a visão em relação ao termo e as implicações dele baseiam-se na definição exposta por Ebrahim (2003, p. 3), a saber,

“[Accountability] may be defined not only as a means through which individuals and organizations are held responsible for their actions (e.g., through legal obligations and explicit reporting and disclosure requirements), but also as a means by which organizations and individuals take internal responsibility for shaping their organizational mission and values, for opening themselves to public or external scrutiny, and for assessing performance in relation to goals.”

Conforme esta definição, percebe-se a inserção da responsabilização pela execução da missão, disponibilidade de informações a usuários externos e avaliação de desempenho.

Neste sentido, surge a noção de que são necessárias, no mínimo, duas entidades para a *accountability* existir, o ator (seja uma empresa, um indivíduo, ou o governo), e as partes interessadas pelas suas atividades. Destacam-se duas abordagens para descrever o fluxo de informações, segundo Ebrahim (2003) a *accountability* interna, que se trata de um diálogo com os gestores e funcionários da organização, e a

externa, que se adquire por meio de um relacionamento com as partes interessadas que não formem parte do ator, em prol de envolver as percepções delas na missão. Desta forma, a definição de Ebrahim (2003) inclui os usuários internos de informações no conjunto de partes interessadas, embora correspondam à mesma entidade, as partes interessadas podem ser envolvidas na criação de mecanismos de *accountability* e a interpretação dos mesmos. Nesta visão, afirma-se que a *accountability* é uma característica de uma organização, no lugar de uma atividade ou processo, e que adquire-se através da comunicação de forma contínua.

No geral, qualquer entidade interessada na realização da missão das ONGs e os processos que a apoiam é denominado *stakeholder*, termo também proveniente da língua inglesa. Apesar da existência do termo há décadas, o desenvolvimento de teorias relacionadas a esta relação teve início no estudo de Freeman (1984), cuja análise teve foco no sentido corporativo. Porém, a utilização do termo expandiu além deste contexto, tornando-se relevante às decisões em relação ao merecimento ou necessidade da atenção dos gestores perante diversas partes interessadas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Portanto, utilizar-se-á o termo *stakeholders* de agora em diante para descrever a os indivíduos, entidades, ou instituições que se interessem na existência e missão das entidades, no caso, organizações não governamentais, sejam eles financiadores, colaboradores, beneficiários, gestores ou observadores, entre outros. No sentido da *accountability* representar uma responsabilização, são as expectativas e exigências dos *stakeholders* que acarretam uma responsabilidade.

2.3 Accountability nas ONGs

A seguir, a revisão da literatura relacionada ao tema já direcionado à realidade específica dos objetos da presente pesquisa e os objetivos do estudo.

2.3.1 Aplicação do conceito

Similarmente à extensão do tema no sentido geral, a noção de práticas de *accountability* relacionado ao terceiro setor é diversa e abrangente (KILBY, 2006). Mesmo que apresente aplicabilidade e relevância em diversas configurações, *accountability* adota considerações específicas quando analisada sob a ótica das ONGs e seus *stakeholders*. Portanto, estudos sobre *accountability* e sua aplicação no

terceiro setor vêm formando parte da literatura há décadas. Na ausência de critérios práticos que reflitam a consecução de *accountability* de ONGs, ela se encontra restringida ao âmbito teórico. Não obstante, a conscientização quanto a *accountability* acompanha a nova realidade e padrões emergentes em volta das organizações sem fins lucrativos, que em parte servem para sustentar as definições supracitadas.

2.3.2 Considerações específicas às ONGs

Perante o crescimento do setor sem fins lucrativos e o interesse na academia no final do século XX, as quatro definições de Brody (2001) expõem sobre a variedade de perspectivas quanto ao significado de *accountability* em ONGs: a honestidade fiscal e evasão de fraudes; boa governança; aderência à missão; e, demonstração de efetividade. Embora pareça utilizar uma visão ampla, este conjunto carece de especificidade em relação a ferramentas e técnicas para avaliar a *accountability*. Ressalta-se que estes critérios abrangem questões financeiras e não financeiras, envolvendo aspectos interdisciplinares e a comunicação sobre as atividades para entidades externas à organização (BRODY, 2001). Anos depois, a definição foi enquadrada em termos da existência do relacionamento entre duas ou mais entidades e a ênfase na responsabilização, em concordância com pelo proposto em Ebrahim (2003), que expande que os mecanismos de Brody (2001) à aplicação a partes externas.

Uma noção básica da *accountability* de ONGs é, para Lehman (2006), o fato de elas agirem de acordo com regras determinadas pelo público, no lugar de em função da própria vontade. Ainda segundo este autor, a *accountability* decorre da percepção e aceitação da sociedade quanto a missão e as funções da organização. Como continuação a sua pesquisa na área, Ebrahim (2009) aponta à perspectiva normativista adotada na *accountability*, por exemplo, a criação de regulamentos, normas, códigos e mecanismos que promovem o comportamento legítimo. O mesmo autor indica que a normatização de práticas de divulgação passa do gerenciamento de expectativas de *stakeholders* para um compromisso, no sentido de *accountability*, imposto pela sociedade e o estado, por sua vez, surge a punição das práticas divergentes. Estas circunstâncias geram a obrigação externa de atuar de forma coerente com as expectativas dos *stakeholders*, dado os objetivos de se legitimarem e comunicarem a realidade da organização, mas acrescenta

uma certa responsabilidade no que diz respeito a conformidade com o âmbito regulatório e as leis.

Além das expectativas dos *stakeholders* e das obrigações baseadas na lei, estudos anteriores já buscaram definir o conceito de *accountability* de ONGs a partir dos resultados ou *outcomes* das atividades. Com foco na utilização de recursos, Najam (1996a) visualizou o tema como a relação entre a ONG e os *stakeholders* no sentido da aplicação dos mesmos, cuja finalidade determina-se por um acordo entre os dois. Ao enquadrar o assunto em termos de metas e as respostas baseadas no sucesso ou fracasso, Kearns (1994) abordou considerações financeiras e não financeiras, propondo que a *accountability* seja mensurada de acordo com a capacidade da ONG de realizar aquilo que ela se compromete a cumprir, que também sugere uma responsabilidade aos *stakeholders* e atendimento às expectativas deles.

Neste contexto, o debate sobre a responsabilização aos *stakeholders* externos se trata de um equilíbrio entre a movimentação de recursos, aderência às leis e os resultados das atividades. Logicamente, a eficiência financeira não garante resultados em relação aos objetivos; as finalidades da organização exibem uma importância fundamental e é preciso que haja uma mensuração relativa à execução da missão, mesmo que precise de indicadores numéricos para alcançar metas não financeiras. Morrison e Salipante (2007) concordaram com esta perspectiva ao apontarem que a *accountability* não se limita à utilização de recursos de maneira eficiente, além de aplicar os recursos com objetivo de minimizarem os desperdícios, as ONGs devem cumprir as suas missões. Desta forma, categoriza-se a *accountability* de ONGs em duas dimensões: o desempenho financeiro, sendo que tem a ver com a utilização de recursos, e que reflete a eficiência da organização; enquanto o desempenho e cumprimento da missão indica a efetividade (MORRISON; SALIPANTE, 2007). Assim, o desenvolvimento de modelos multidisciplinares de mensuração do sucesso ou fracasso (HELMIG; INGERFUTH; PINZ, 2013), a efetividade (GARCÍA; GONZÁLEZ; ACEBRÓN, 2012; LIKET; MAAS, 2013) e a reputação (LECY et al., 2012) destas entidades salienta a crescente atenção as questões de *accountability* e a compreensão dos pesquisadores com relação ao tema. Procura-se definir as práticas e características em destaque das organizações que apresentam um grau maior de *accountability* para servir como indicadores comparáveis entre as ONGs e, logo, *benchmarking*.

2.3.3 Transparência e Legitimação

Na prática, entretanto, a relação entre a realidade das organizações e a visão dos *stakeholders* se caracteriza pela assimetria. Antes de os *stakeholders* disporem de informações a serem avaliadas, apresentam-se discrepâncias entre o que as ONGs fazem e o que comunicam (BURGER; OWENS, 2010). A minimização da discrepância entre a cultura institucional da ONG (lê-se identidade), a imagem que ela apresenta para a sociedade (seja transmitida de maneira intencional ou involuntária), e as percepções do público, geram um grau de transparência maior (BALAS, 2008). A autora se refere à confiança decorrente da transparência, e sugere que a reputação de organizações sem fins lucrativos seja construída e mantida ao longo prazo através de comunicação de maneira ativa.

Além das distorções na comunicação de informação, a literatura referente à teoria dos *stakeholders* ressalta a natureza mutante das perspectivas deles, implicando que a aceitação dos mesmos requer um diálogo contínuo que atenda as exigências e objetivos dinâmicos. O estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997) indica que as organizações devem não simplesmente obter, mas também manter, essa aceitação, procurando envolver as percepções e avaliações dos *stakeholders* na gestão estratégica. Já que, no contexto do terceiro setor, os recursos aplicados à realização da missão de dada organização tendem a se originarem de indivíduos ou outras organizações –no lugar de a ONG gerar receitas próprias– apresenta-se a necessidade de gerenciar as percepções dos *stakeholders* que fornecem recursos ao longo do tempo, em vistas de garantir a continuidade das operações. Em prol disto, a transparência é vista, segundo Burger e Owen (2010), como um assunto principal na governança de ONGs. A concepção moderna de transparência, segundo Rodríguez, Pérez e Godoy (2012), não se restringe a criação de informações, elas precisam ser transmitidas aos usuários de forma entendível e acessível.

Consequentemente, as ONGs encontram-se obrigadas a manter uma imagem positiva, de forma geral, diante da sociedade para serem aceitas e atuarem de forma legítima. A legitimidade se torna um recurso para as ONGs na realização das suas respectivas missões e para fins de obtenção de recursos, os últimos sustentando os primeiros. A fundamentação básica da teoria da legitimidade se trata da necessidade das organizações se legitimarem através da conformidade com as normas e valores da sociedade, e, ao mesmo tempo, comunicar essa realidade à audiência adequada (PFEFFER; SALANICK, 1978).

Portanto, a legitimidade se manifesta nas percepções das pessoas e, por extensão, as instituições públicas e o estado, a mesma implica em um diálogo entre a ONG e as entidades que presenciam suas atividades.

Embora isso, a literatura supracitada não dispõe de modelos que sirvam para levantar e analisar este fenômeno em si; estabelece-se critérios *proxy* para evidenciar e compreender o comportamento da legitimação. Balas (2008) coloca a transparência como fator fundamental na busca da legitimidade, definindo-a não apenas como a capacidade de uma ONG de se mostrar ao seu público, ainda, a capacidade dessa audiência de conhecer e participar na missão dela. Este processo, para Morrison e Salipante (2007) se torna complicado ao passo que as noções dos *stakeholders* quanto a conduta e atuação adequada de uma ONG são ambíguas e dinâmicas. Por sua parte, Moxham (2014) atrela a avaliação de desempenho à transparência, sugerindo que faça-se a última em prol de se obter legitimidade, principalmente na visão dos *stakeholders* externos. É refletida, desta forma, a vontade de justificar a existência e atuação da ONG dentro determinada área perante a sociedade (DHANANI; CONNOLLY, 2012). Por último, Fox (2007) associou a transparência e *accountability* ao caracterizar um *overlap* entre a capacidade referente à criação de informações sobre o comportamento de uma determinada instituição e a subsequente revelação, ou disponibilização, das mesmas.

2.4 Divulgação: Mecanismo de Accountability

A compreensão quanto aos meios de comunicação com os *stakeholders* tem evoluído em consonância com as mudanças no ambiente ao qual as ONGs estão inseridas. Um ponto de referência no campo é o estudo de Edwards e Hulme (1996), cuja definição de *accountability* a coloca como a responsabilização de uma entidade ou indivíduo perante uma autoridade reconhecida que, quando cumprida, justifica suas ações e legitima sua atuação em uma determinada área. Com relação às ONGs, os autores atestam que a *accountability* decorre do objetivo de se obter transparência, bem como o método principal para obtê-la, a divulgação. A partir desta lógica, atrela-se a transparência com *accountability* por meio de divulgação de informações aos *stakeholders*. Cabe ressaltar que Edwards e Hulme (1996) notaram que, na época da realização do próprio estudo, existiam poucas pesquisas orientadas a compreensão de *accountability* de ONGs.

Segundo estas definições, o grau de *accountability* de uma ONG é, em parte, expressado pela comunicação transparente que ela

realiza aos *stakeholders*. Logo, surge a questão de quais informações devem ser divulgadas, os métodos para divulgá-las, e a quais grupos de *stakeholders*. A seleção de medidas de *accountability* baseia-se em diversas considerações que, para serem mensuradas, devem ser levantadas a partir de informações relevantes e disponíveis. O conjunto de definições de Brody (2001) apresentado acima caracteriza-se por uma abordagem mista: a demonstração de efetividade se manifesta tanto nos relatórios financeiros quanto no sucesso *vis-à-vis* a missão; a honestidade fiscal implica transparência no sistema contábil e na aplicação de fundos que ele acompanha; a boa governança, por sua parte, diz respeito à administração da organização e a gestão financeira. Arvidson e Lyon (2013) apontam aos fornecedores de recursos externos como os usuários primários de informações que evidenciam a aplicação dos mesmos. Porém, a literatura afirma que o atendimento às exigências, valores, e percepções de múltiplos *stakeholders* exerce uma influência no grau de *accountability* que eles percebem, e que esses fatores podem variar ao longo do tempo. Cabe ressaltar que, na visão do *Global Accountability Project* (2005), a *accountability* realiza-se de forma contínua, ou seja, além do contexto atual que a apoia, ela é uma filosofia a ser efetivada ao longo da vida da organização. Argumenta-se que os fornecedores podem ser substituídos ao longo do tempo, e as políticas ou mecanismos *accountability* estáticos não seriam adequados perante as novas expectativas e circunstâncias. Isto, no lugar de se visualizá-la como uma meta ou credenciamento a ser obtido de uma vez, ajusta-se as práticas de *accountability* em conformidade com a realidade atual da entidade.

Por outro lado, a concepção de evidenciação tem sido analisada e interpretada por várias organizações profissionais com o intuito de padronizar a divulgação financeira. O *International Accounting Standards Board* (IASB) considera *disclosure* como o processo de proporcionar informações úteis sobre a entidade para usuários (IFRS, 2010). Segundo o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), *disclosure* é flexível, pois depende de particulares circunstâncias, como o setor de atuação da organização ou de índices financeiros. Estes fatores podem aumentar o nível do *disclosure*, bem como a credibilidade e comparabilidade da informação financeira (FASB, 2011). O objetivo do FASB, ao desenvolver o projeto de normatização, é de estabelecer normas e práticas que sejam relevantes ao contexto particular das organizações com fins não lucrativos, fato que indica o reconhecimento, por parte deste conselho, das lacunas existentes no que diz respeito às práticas de divulgação de entidades sem fins lucrativos. Embora

apresente certas dificuldades no que tange a comparabilidade de informações financeiras, dita lacuna proporciona um espaço para discussão e estudos futuros no campo sobre a padronização das práticas em questão.

3.4.1 O Relatório Anual

Uma questão emergente, portanto, relaciona-se com as divulgações adequadas para a realização os objetivos expostos, entre eles, a comunicação da realidade da ONG para os *stakeholders* e a sociedade. Existem, para atingir a finalidade de *accountability*, mecanismos de evidenciação que os gestores empregam periodicamente ou de forma *ad hoc* para apresentar uma visão atualizada, completa e transparente da organização. Ebrahim (2003) classificou as diversas práticas de *accountability* de ONGs nos cinco mecanismos seguintes: os relatórios e demonstrações; as avaliações de desempenho; a auditoria social; a participação, e a auto regulação. O autor acrescenta que os primeiros três, pelo fato de serem atividades em si, caracterizam-se como ferramentas, enquanto os últimos dois representam processos a serem realizados de forma contínua.

Já com relação ao primeiro, Edwards e Hulme (1996) visualizam o relatório anual como uma ferramenta para atender as múltiplas *accountabilities* e evidenciar a utilização de recursos para atingir determinadas metas. Além da elaboração das informações, ou seja, a própria criação dos relatórios e demonstrações, um componente principal da *accountability* de ONGs é, neste sentido, a disponibilização, sendo que este processo proporciona a informação contábil e contextual da organização para o usuário avaliar a situação dela. Os achados de Saxton e Guo (2011) mostraram que a divulgação anual de relatórios é a prática mais utilizada por ONGs em vários países. Anos depois, Saxton, Neely e Guo (2014) indicaram que essas informações atendem metas além de publicidade e autopromoção, e apontaram que informações diversas e detalhadas também servem na obtenção de recursos financeiros mediante o relacionamento com os fornecedores e outros *stakeholders*. Esta perspectiva é sustentada nas evidências de que as próprias ONGs devem se responsabilizar e fornecer tais informações aos *stakeholders* voluntariamente, dado que eles tendem a procurá-las diretamente da organização, no lugar de obtê-las de terceiros (CNAAN, et al., 2011). A existência de *stakeholders* além dos fornecedores de recursos também forma parte desta discussão; Rodríguez, Pérez e

Godoy (2012) ampliam a audiência ao proporem que as ONGs disponibilizem informações sobre suas atividades e estrutura organizacional para a sociedade, de forma geral.

2.4.2 A Divulgação Financeira

Entre os critérios de *accountability* de ONGs, os autores de Tremblay-Boire e Prakash (2014) colocam a responsabilidade fiscal como foco da sua análise em relação a divulgação de informações pelas ONGs, a saber, por meio dos relatórios financeiros. Desta forma, o relatório financeiro se torna uma ferramenta poderosa em prol de elas obterem a *accountability* (SAXTON; GUO, 2011). A elaboração e divulgação do relatório financeiro se insere nas operações das organizações em determinados momentos ao longo da existência delas e torna-se uma divulgação periódica. Para Burks (2015), as organizações sem fins lucrativos produzem relatórios financeiros para ajudar os gestores, diretores e doadores avaliarem o desempenho e a aplicação de recursos de forma adequada. Ele serve para proporcionar informações atualizadas aos usuários para eles formem opiniões baseadas no presente contexto, dado que há evidências que sugerem que os doadores e outros usuários de informações usam dados financeiros para avaliarem as organizações sem fins lucrativos (TINKELMAN; DONABEDIAN, 2007).

Ao procurarem estabelecer uma fundamentação para a *accountability* financeira em ONGs, Keating e Frumkin (2003) elaboraram o modelo *feedback* para ilustrar a inserção de divulgação financeira no diálogo entre a entidade e os usuários de informação. Trata-se de uma visualização da vinculação entre as atividades das ONGs e a comunicação com os *stakeholders* realizada por parte da divulgação financeira. Conforme o modelo, a divulgação financeira disponibiliza evidências advindas do sistema contábil que traduzem as atividades da organização em informações a serem avaliadas pelos usuários. Após interpretarem as mesmas, os usuários formam opiniões e tomam decisões a respeito das atividades em questão. O relacionamento ONG-*stakeholder* se inverte quando os usuários externos dos relatórios fornecem *feedback* conforme as percepções e opiniões deles, com o intuito de participarem na tomada de decisão e administração da organização, bem como as decisões relacionadas ao fornecimento de recursos. Desta forma, inverte-se, mas também sustenta-se, o fluxo de

informações transmitidas pela *accountability* externa apresentada por Ebrahim (2003).

2.5 Dependência de recursos

Neste contexto, acredita-se que as características e expectativas particulares dos fornecedores de recursos que possibilitam as atividades das ONGs trazem implicações na *accountability*. O potencial de melhor compreender a *accountability* em ONGs por meio de estudos sobre a dependência de recursos foi apontado por Ebrahim (2003). Para o autor, apesar de a literatura sobre dependência de recursos ter evoluído mais no que diz respeito às empresas privadas, as questões relacionadas ao tema são também relevantes nas ONGs. Ainda segundo o mesmo autor, os estudos sobre a dependência de recursos contribuem conhecimento com relação a *accountability* e os relatórios financeiros são os mecanismos úteis aos *stakeholders* e ONGs para trocarem informações.

Por conseguinte, apresenta-se nesta seção uma revisão da literatura relacionada ao tema.

2.5.1 Obtenção e Competição

Para Carroll e Stater (2008), organizações sem fins lucrativos muitas vezes enfrentam a dupla tarefa de alcançar as metas relacionadas à missão e simultaneamente manter uma situação financeira que sustenta a sobrevivência. No que diz respeito à gestão financeira, a eficiência na aplicação de recursos é um assunto central, porém, a obtenção de recursos é igualmente fundamental para que haja recursos suficientes para as atividades serem realizadas. Pelo fato de existirem quantidades finitas de recursos monetários e não monetários, e a falta de certeza quanto a aquisição futura deles, a obtenção também é uma competição (FROELICH, 1999). As doações de dinheiro, equipamentos, serviços, insumos, tempo e mão de obra (de forma voluntária) e as subvenções do estado e de outras ONGs vêm requerendo cada vez mais justificativa e esforço, bem como a evidenciação da maneira na qual as mesmas passam a contribuir ao cumprimento de dada missão; como mencionado anteriormente, a rápida expansão do terceiro setor tem aumentado a demanda por tais recursos. É preciso reconhecer que essa competição continuará a aumentar e as escolhas dos fornecedores de recursos se apoiarão cada vez mais em avaliação de atividades e resultados que possam ser comprovados (DOYLE, 2003). Para Thompson (2010), a tomada de decisão dos financiadores externos faz com que seja

necessário a avaliação das atividades das ONGs que dependem deles. Do mesmo modo, os resultados de Harris, Petrovits e Yetman (2014) indicam que os doadores procuram e utilizam as divulgações das ONGs ao tomarem decisões em relação a doação. Em outras palavras, no contexto atual, as ONGs precisam apresentar a *accountability* em parte pelo fato de elas, no geral, não gerarem seus próprios recursos.

Conforme Rodríguez, Pérez e Godoy (2012), a reputação e legitimidade de uma ONG pode influenciar na obtenção de financiamento e a determinação das fontes que o proporcionam. Em função deste fenômeno, o público percebe um grau de competitividade entre as ONGs, visando ganhar uma fatia dos recursos disponíveis e aumentar suas respectivas áreas de atuação (BALAS, 2008). Perante estas circunstâncias –elas, mais características do mundo de negócios do que da filantropia– a autora acrescenta que a apresentação e manutenção de uma imagem positiva diante da sociedade, e que, para obterem a sustentabilidade organizacional, as organizações do terceiro setor devem incorporar a transparência nas suas culturas institucionais (BALAS, 2008). A competitividade na aquisição de recursos, portanto, necessita da legitimação proativa e voluntária em prol de se obter uma vantagem.

Além disso, a qualidade e transparência destas informações merecem atenção: Burger e Owens (2010) se referem à assimetria da informação gerada, apresentada, e interpretada entre ONGs e os *stakeholders*, que impede a tomada de decisão a respeito de concessão de recursos. O problema de assimetria de informação pode ser atendido por meio de um maior grau de transparência (BALAS, 2008), especialmente quando tem-se um maior distanciamento entre a ONG e os *stakeholders* (SAXTON; GUO, 2011). Percebe-se uma relação dinâmica entre o processo de geração e divulgação de informações, o grau de transparência que ele apresenta, e a obtenção de recursos.

2.5.2 Origens de Recursos

Ao analisar as implicações na *accountability* resultantes das características de fornecedores de recursos que sustentam as ONGs, é preciso identificar os tipos de recursos que são recebidos na prática. Assim, a pesquisa de Hodge e Piccolo (2005) apresentou os seguintes:

- Contribuições particulares (doações), doações corporativas, e concessões de fundações, sejam de natureza monetária ou outra;
- Apoio público (subvenções e concessões do governo), e

- Pagamentos oriundos de atividades comerciais, como taxas de usuários ou sócios, contratos do governo, e a venda de produtos ou serviços.

Cabe ressaltar que, ao abordar estas três categorias, a definição exposta em Froelich (1999) –baseadas em termos da própria origem dos recursos– mostrou-se similar, a saber, particular, governamental e comercial. Assim, a categorização apresentada pelos autores relaciona-se mais com a fonte, ou seja, origem, do que a classificação contábil, por exemplo, receita, doação, subvenção, etc. de recursos.

Por meio de uma amostra de ONGs conceituadas no âmbito internacional, os autores de Good, Borba e Maragno (2015) levantaram 109 itens distintos contidos nos relatórios financeiros divulgados *online* e classificaram as diversas entradas conforme as seguintes categorias:

- Doações: entradas de recursos monetários e não monetários advindos de instituições públicas e privadas, indivíduos e fundações, incluso patrocínios e horas voluntárias;
- Subvenções: apoio obtido por meio de subvenções e receitas geridas por subvenções já existentes, que originam-se de fontes públicas e privadas;
- Investimentos e juros: valores monetários recebidos através de bens financeiros e atividades afins, que, dada sua não-inclusão no financiamento normal das ONGs, discrimina-se nos relatórios financeiros;
- Outro: entradas não especificadas ou detalhadas;
- Receitas: valores discriminados por serem advindos das operações ou outras atividades da organização, adotando o caráter de transação ou *business-type* no sentido de refletirem a troca de bens ou serviços;
- Híbrida: itens que englobam duas ou mais das outras categorias.

Os autores observaram que a grande maioria (62 das 69 ONGs) é dependente de apenas uma categoria de recursos quando definido ao nível 50%, e que mais que a metade (32 das 62) recebeu 80% ou mais do seu financiamento em 2014 da categoria que apresenta dependência. Os achados também mostraram que as doações representam, em média, aproximadamente 39% do financiamento da amostra analisada enquanto tendem a explicar, por média, 38% do *mix* de recursos delas, seguido por subvenções (18,50%) e receitas (15,82%). Estes achados contribuem evidências quanto à composição e extensão da dependência de recursos em uma amostra de conceituadas ONGs de vários países e corroboram a suposição de que as mesmas tendem a depender de doações e outros

tipos de financiamento externo. Os pesquisadores sugeriram, como continuação a pesquisa, que sejam feitas análises para explicar os efeitos no desempenho e outros *outputs* relacionados às origens de recursos.

2.5.3 Implicações na *Accountability*

Diante destas questões relacionadas à competitividade e dependência de recursos, a literatura aborda as manifestações deste fenômeno na prática. Froelich (1999) atesta que, para lidar com a escassez de recursos, as organizações se adaptam às exigências dos fornecedores, e que o ambiente no qual as ONGs se inserem restringe suas atividades. A competição, conforme este mesmo autor, pode chegar a prejudicar a filosofia e disposição filantrópica do terceiro setor. Percebe-se um *trade-off* entre o atendimento à missão e a sobrevivência financeira (CARROLL; STATER, 2008). Por causa da origem externa das fontes de financiamento, as organizações que dependem de tais recursos são vulneráveis à volatilidade econômica bem como a disposição dos fornecedores –caracterizam-se por uma dependência na disposição dos *stakeholders* a contribuir recursos destinados à execução da missão delas (VERBRUGGEN et al., 2011).

Ao abordar o tema, a pesquisa de Doh e Teegan (2002) afirmou que a posição, agenda, e legitimidade das ONGs decorrem dos recursos que adquirem e aplicam. Esta perspectiva foi corroborada por Verbruggen et al. (2011) no que diz respeito às pressões dos fornecedores de recursos, cujas influências se refletem nas atividades da organização e consequentemente cria uma necessidade de ela se responsabilizar perante os *stakeholders* que a apoiam. Os autores acrescentam que essa dependência de recursos pode levar a ONG a ser exposta às pressões dos fornecedores (*coercive isomorphism*); foi realizado um estudo sobre a inter-relação de conformidade com os princípios de divulgação e as diversas fontes de recursos financeiros de ONGs na Bélgica (VERBRUGGEN et al., 2011). Além de contribuir ao desenvolvimento de modelos a serem aplicados para avaliar a importância de ONGs em prol das atividades do estado, salienta-se o papel do terceiro setor no âmbito de negócios internacionais e sua participação na definição de regras, normas e práticas implementadas em investimentos internacionais (DOH; TEEGAN, 2002). Portanto, conclui-se que as práticas realizadas para fins de obter *accountability* devem ser adequadas às características e exigências de cada grupo de

fornecedores de recursos, principalmente quando depende-se de uma categoria, instituição ou outra fonte específica.

Em relação às origens de recursos, Kilby (2006) analisou os efeitos da influência de doadores e fundos advindos do governo na execução das missões de ONGs na Índia e a *accountability* devida aos beneficiários. O autor concluiu que as principais pressões exercidas sobre as ONGs decorrem do financiamento público e os doadores, e que o primeiro é mais propenso a orientar as práticas de *accountability* executadas (KILBY, 2006). Similarmente, Thompson e Williams (2012) analisaram o equilíbrio entre as atividades com fins econômicos e as com fins sociais das ONGs britânicas, estabelecendo que ao focar no primeiro, tende-se a reduzir a realização da missão. Para Doyle (2006), a dependência de recursos advindos de fontes governamentais faz com que a *accountability* se baseie na divulgação pública de informações sobre a realização de critérios específicos (*outcomes*) que servem como indicadores do desempenho. Edwards e Hulme (1996) apontam que o financiamento público e o auxílio do estado podem reduzir a *accountability* e a legitimidade, dado que a dependência neles inibe o desenvolvimento e autonomia. Por sua parte, o estudo de Burger e Owens (2010) concluiu que as contribuições advindas da comunidade em volta da ONG fazem com que ela priorize as necessidades locais, ou seja, a proximidade intervém na *accountability*.

Com base no exposto, percebe-se o potencial das origens de recursos de acarretarem implicações na *accountability*. Ao passo que as ONGs ganham cada vez mais participação nas economias dos países, a disponibilidade de dados e o crescente interesse por parte dos pesquisadores na área e sociedade o desenvolvimento de conhecimento relacionado ao tema se encontra potencializado.

2.6 Accountability Online

Diante desta configuração, os avanços tecnológicos têm trazido implicações consideráveis e mudanças impactantes nas práticas de divulgação e comunicação nas ONGs. Para Saxton e Guo (2011), a rápida expansão da tecnologia dentre as organizações sem fins lucrativos apresenta uma potencialidade significativa para mostrarem e promoverem a *accountability* organizacional. Assim, a internet tem se tornado um meio fundamental para comunicar informações aos *stakeholders* (SAXTON, 2012). Além disto, a tecnologia de informação vem acarretando, para os mesmos, mudanças organizacionais nas ONGS, alterando a composição e estrutura delas (SAXTON; GUO,

2011). Paralelo a isto, Lovejoy e Saxton (2012) ressaltam que o desenvolvimento de novas mídias tem afetado a produção e compreensão de informações e traz consigo implicações consideráveis no que tange a pesquisa e a prática. Em sentido amplo, a comunicação por meio da internet é, de acordo com Saxton, Neely e Guo (2014), um elemento principal na *accountability* de organizações sem fins lucrativos; por contribuir à diminuição de assimetrias de informações, a natureza voluntária da divulgação financeira *online* é considerada um sinal de *accountability*.

Percebe-se o emergente campo de pesquisa focado no âmbito *online*, e os estudos na área têm procurado estabelecer as práticas a serem realizadas em prol da *accountability online*. Através de um levantamento cujo objetivo foi um estudo empírico sobre as práticas de divulgação *online* em vigor, Saxton e Guo (2009) buscaram enquadrar este fenômeno, estabelecendo padrões e tendências evidenciadas na literatura e o campo; foram evidenciados as definições e usos de *accountability online* no sentido financeiro e do desempenho. Rodríguez, Pérez e Godoy (2012) resume as vantagens inerentes à utilização da internet para fins de *accountability* por meio da transparência, citando estudos relacionados ao tema, a saber: o custo baixo, a disponibilidade, e acessibilidade dos websites em vista de aumentar a transparência entre os stakeholders e a ONG. Em um estudo empírico, os autores analisaram o nível de transparência *online* de um conjunto de ONGs espanholas, utilizando um modelo *checklist* para verificar critérios relacionados à divulgação quanto aos aspectos organizacionais, econômicos, e as próprias atividades. Além dos itens verificados nos *websites* das ONGs, Rodríguez, Pérez e Godoy (2012) indicaram as áreas a serem aprimoradas e identificaram os componentes de transparência mais comuns na prática.

Os benefícios do uso de tecnologia da informática também foram apontados por Keating e Frumkin (2003): a automação e padronização podem criar economias de escala que reduzem os custos de disseminar, coletar, analisar e de supervisão da informação. As mesmas são interpretadas pelos usuários para identificarem as ONGs eficientes e efetivas, ou seja, a acessibilidade de informação e a avaliação comparativa permitem que os fornecedores saibam quais merecem os recursos externos (KEATING; FRUMKIN, 2003; TINKELMAN; DONABEDIAN, 2007). A pesquisa de Saxton, Neely e Guo (2014) concluiu que a internet possibilita que as ONGs atendam a demanda da sociedade por informações a respeito das atividades delas, e também facilita a divulgação voluntária. Além disto, os autores

apontaram à inserção dos usuários de informações disponibilizadas *online* no modelo feedback de Keating e Frumkin (2003) ao colocarem a participação dos *stakeholders* como um *input* nas decisões da organização.

Neste sentido, o *website* e a divulgação *online* das ONGs apresentam, de acordo com Saxton e Guo (2011), fins estratégicos, no sentido de promover a disseminação de informações e criar espaço para o diálogo com os *stakeholders*. Logo, os *websites* representam um atalho entre os *stakeholders* e a ONG (OEHLER 2000); porém, a acessibilidade em si não garante a transparência, sendo que a transparência não se refere apenas ao acesso à informação, intenções, e comportamentos porque é também relacionada à acessibilidade dos mesmos (RODRÍGUEZ; PÉREZ; GODOY, 2012). Surge a possibilidade de as organizações maiores, em termos de financiamento, terem a capacidade suficiente para elaborar as demonstrações contábeis e os relatórios sobre o desempenho e, portanto, disponibilizá-los aos *stakeholders*. O estudo de Borba et al. (2015) analisou a relação entre o tamanho (medido em termos do total de receitas no exercício) de 100 ONGs conceituadas e o nível de divulgação financeira *online* que elas realizam. Entre as conclusões, os autores afirmaram que as ONGs maiores, em termos de financiamento, tendem a apresentar um nível maior de evidenciação nos próprios *websites*. Desta forma, os autores corroboraram os achados de Saxton e Guo (2011) e Rodríguez, Pérez e Godoy (2012): as ONGs maiores, pelo fato de chamarem mais a atenção da sociedade são mais transparentes e propensas a divulgar informações relacionadas a *accountability online*.

3.6.1 Disponibilidade *online* do Relatório Financeiro

Já que, segundo Harris, Petrovits e Yetman (2014), a acessibilidade das informações financeiras é fundamental para as ONGs serem transparentes, afirma-se que os benefícios da utilização da tecnologia da informação potencializam a divulgação de relatórios financeiros aos *stakeholders*. Estudos recentes sobre esta prática (SAXTON; GUO, 2011; SAXTON; NEELY; GUO, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014) têm apresentado a publicação periódica do relatório financeiro como um vínculo principal entre os aspetos de *accountability* e, por sua vez, uma manifestação do compromisso com a transparência. Neste sentido, Behn, DeVries e Lin (2010) afirmam que a ausência de mecanismos de *accountability*, entre

eles, os relatórios financeiros auditados, acarreta uma perda de confiança na ONG por parte da sociedade, que consequentemente reduz a legitimidade dela.

Estudos realizados por Borba et al. (2015) e Good, Borba e Maragno (2015) analisaram os relatórios financeiros divulgados *online*, levantando dados de uma amostra de ONGs de diversos países reconhecidas como as melhores no ano. Antes dos achados referentes aos objetivos dos estudos, os autores encontraram que 60 das 100 organizações pesquisadas apresentam o relatório financeiro nos próprios *websites* e divulgações *online*, enquanto as outras não apresentaram dito relatório. Porém, os autores concluíram que a ausência dos relatórios nos meios *online* não implica que não existem, quer dizer, é possível que existem, mas, por algum motivo, não foram publicados (BORBA et al., 2015; GOOD; BORBA, MARAGNO, 2015). Desta forma, a disponibilidade do relatório financeiro nos *websites* ressalta o esforço de se ter transparência e *accountability online*, independentemente dos requisitos das diversas nações no que tange a divulgação financeira.

2.6.2 *Accountability* por meio de indicadores de desempenho

Ao decorrer do tempo, a avaliação de desempenho no terceiro setor vem ganhando cada vez mais a atenção, tanto dos pesquisadores quanto dos profissionais da área (MOXHAM, 2009). Na sua definição de *accountability* nas organizações sem fins lucrativos Kearns (1994) colocou as medidas de desempenho e as reações decorrentes da realização ou não das mesmas. Duas décadas depois, Moxham (2014) ressaltou a saliente ligação entre o *accountability* e a avaliação de desempenho ao realizar uma revisão da literatura relacionada ao tema. A autora concluiu que os objetivos deste processo são: *accountability*, legitimidade, e maior eficiência (. Existem diversos estudos sobre *accountability* que o compreendem na ótica de desempenho (BLASI, 2002; ZIMMERMAN; STEVENS, 2006; CARMAN; FREDERICKS, 2008; CARMAN, 2010), entretanto, as complicações relacionadas à mensuração também são proeminentemente abrangidas (MOXHAM, 2009; CARMAN, 2010; PACKARD, 2010). Ao mesmo tempo, não existe um acordo entre a prática e a academia em relação à mensuração nem aos critérios a serem mensurados (LECY et al., 2012), e a integração de critérios e requisitos de *accountability* nas operações das ONGs carece da clareza necessária para ser realizável (MOXHAM, 2014).

Portanto, procura-se identificar os componentes de *accountability* relacionado a desempenho que podem ser observados e levantados na prática. As medidas de desempenho, quando mensuráveis, contribuem à transparência no sentido de apoiarem a valorização das atividades e contribuições da organização (ARVIDSON; LYON, 2014) e apoiam a tomada de decisão dos gestores (ZIMMERMAN; STEVENS, 2006). Tinkelman e Donabedian (2007) levantaram diversas medidas de eficiência de ONGs apresentadas na literatura e identificaram quatro fatores relacionados a avaliação: a proporção das receitas do exercício empregadas no ano; a proporção de despesas destinadas à realização das atividades; as unidades de *output* produzidas por estas despesas; e, o valor das unidades produzidas. No estudo de García, González e Acebrón (2012), apresenta-se a efetividade entre os indicadores de desempenho das ONGs.

Para contextualizar as práticas de divulgação realizadas por ONGs no âmbito *online*, Saxton e Guo (2011) identificaram duas dimensões de desempenho: financeiro e a execução da missão. Neste sentido, divide-se o desempenho entre a aplicação de recursos e a geração de *outcomes*. Complementando esta perspectiva, Saxton, Neely e Guo (2014) destacam as questões financeiras e as baseadas em *outcomes* entre os aspectos principais de *accountability*, que se realizam por meio da divulgação transparente na internet. No entanto, a avaliação de desempenho baseada em *outcomes* tem sido criticada na academia. Supõe-se que a existência de dados sobre o desempenho guiará a organização para ser mais eficiente (LEROUX; WRIGHT, 2010), mas o valor da divulgação sobre *outcomes* é limitado (HERMAN; RENZ, 2008). Outra dificuldade apresentada por este método é a necessidade de se levantar dados de maneira contínua para ilustrar os impactos e *outcomes* (DAWSON, 2010), sendo que eles representam os benefícios ou mudanças para os partidos afetados pelos serviços e programas da organização (MCEWEN et al., 2010). Deste modo, apesar de a pressão de mensurar o impacto na comunidade criado por determinada ONG, não está claro como isto deve ser feito (SAWHILL; WILLIAMSON, 2001). Salienta-se que as medidas de desempenho de empresas privadas não apresentam tanta relevância no contexto das organizações que não visam o lucro (TINKELMAN; DONABEDIAN, 2007).

2.6.3 Foco na eficiência financeira

Diante destas limitações, destaca-se a inserção de responsabilidade fiscal apresentado por Saxton e Guo (2011) e Saxton, Neely e Guo (2014) em termos de um diálogo com os *stakeholders* sobre questões financeiras. Para ser eficiente, procura-se minimizar a proporção de despesas administrativas e com *fundraising*; ao contrário, as ONGs visam maximizar a proporção de recursos destinados aos programas ou atividades. Foi determinada pela *Better Business Bureau*, organização americana que avalia e reconhece ONGs conceituadas, que para apresentar eficiência é necessário que seja destinado, no mínimo, o 65% do total das despesas às atividades ou programas (*Better Business Bureau*, 2002). Esta proporção tem sido considerada um indicador de *accountability* na literatura (KITCHING, 2009; BEHN; DEVRIES; LIN, 2010; SCHMITZ; RAGGO; VIJFEIJKEN, 2011; LIKET; MAAS, 2013). Sendo que apura-se com base em informações financeiras, a existência e disponibilidade dos relatórios financeiros auditados apoia a confiabilidade desta proporção (KITCHING, 2009). Por conseguinte, vincula-se a eficiência e a *accountability online* por meio da divulgação dos relatórios financeiros aos *stakeholders*.

2.6.4 Evidenciação de eficiência na divulgação

Neste contexto, aborda-se a normatização e regulamentação de práticas relacionadas a em prol da compreensão de eficiência. Tinkelman e Donabadien (2007) ressaltam que o processo de desenvolvimento de padrões tem focado na categorização de despesas por função em antecipação de ela ser útil aos *stakeholders*. Conforme SFAS 117, é obrigatória a discriminação de despesas com programas, administração e *fundraising* nos relatórios financeiros de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos da América (FASB, 1993). Já no contexto internacional, os achados de Borba et al. (2015) mostraram que a grande maioria (87%) das conceituadas ONGs levantadas pelos autores apresentaram esta evidenciação nos relatórios financeiros disponibilizados *online*, apesar de esta evidenciação não constituir uma norma internacional. Em decorrência disto, sustenta-se a validade da utilização deste critério na continuação de análises com relação a eficiência financeira no contexto de ONGs internacionais.

3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo expõe sobre as características da presente pesquisa e o método executado em vistas de atingir seu objetivo. De acordo com Gil (2002), o conhecimento é atingido por meio do método científico, que representa o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos. A pesquisa é, para o autor, “O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2002). Nesta visão, a metodologia da pesquisa representa o caminho percorrido em vistas de gerar seus resultados.

A seguir, apresenta-se a visão geral e a classificação do estudo, seguido pelas etapas da execução da mesma: a definição da amostra, descrição da coleta de dados, seleção e explicação das variáveis a serem analisadas e as ferramentas utilizadas ao examiná-los.

3.1 Overview da Pesquisa

Com o intuito de atingir o objetivo apresentado na introdução deste estudo, a saber, a determinação dos fatores explicativos da *accountability online* por meio da divulgação referente à eficiência financeira das melhores ONGs do mundo, o presente estudo abordou as teorias discutidas na fundamentação teórica. Optou-se pelos procedimentos listados neste capítulo para alcançar este objetivo em prol de se obter os resultados que melhor respondam à pergunta da pesquisa. O Quadro 1 apresenta a classificação do estudo com base na sua natureza, objetivos e procedimentos.

Quadro 1 - Classificações da pesquisa

<i>Categorias</i>	<i>Classificações</i>
<i>Natureza</i>	Aplicada é a que objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente; o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscam-se soluções para problemas concretos.
<i>Forma de abordagem</i>	Método misto: a pesquisa reúne e analisa dados quantitativos e qualitativos, provenientes de fontes secundárias, adota-se a característica quali-quantitativa .
<i>Objetivos</i>	Exploratório: procura-se contextualizar o

	<p>problema e área temática do estudo com o intuito de apoiar a construção de hipóteses.</p> <p>Descritivo: o estudo junta e analisa uma realidade existente, sem pressupor normas ou prescrever ideais.</p> <p>Indutivo: dado a ausência de leis e normas vigentes no âmbito internacional quanto a divulgação financeira deste tipo de organização, a pesquisa aborda o tema no sentido indutivo.</p>
<i>Procedimentos técnicos</i>	<p>Bibliográfico: coleta-se as observações a partir de materiais já disponibilizados.</p> <p>Documental: a pesquisa é feita com dados que não têm recebido anteriormente algum tratamento.</p> <p>Levantamento: trata-se da coleta direta de dados de interesse relacionado às variáveis.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015) com base em Gil (2002), Creswell (2007) e Gray (2012).

Conforme apresentado acima, propôs-se desenvolver um estudo de natureza levantamento para obter uma visão abrangente em relação ao estado da arte das teorias abordadas quando aplicadas à prática nas organizações em questão. Em função disto, a pesquisa objetivou proporcionar uma descrição mais ampla com relação ao tema, visou-se contribuir, de forma geral, à literatura neste emergente campo de pesquisa, e ao conhecimento sobre *accountability online* por meio da divulgação de informações financeiras aos *stakeholders*.

Desenvolveu-se a pesquisa conforme os procedimentos expostos na Figura 1.

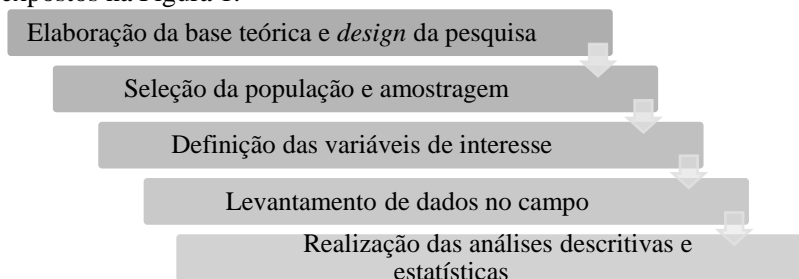


Figura 1 - Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

3.2 Definição e Explicação da População e Amostra

Ao procurar gerar conhecimento em relação a um determinado objetivo, é preciso definir e selecionar a amostra da população a ser analisada, e que seja a mais representativa possível do todo (MARCONI; LAKATOS, 2009). Dado que a presente pesquisa se propôs a identificar os fatores explicativos da eficiência das melhores ONGs do mundo, foi selecionado o *Ranking* das “Top 500 ONGs” em 2015 compilado pela organização suíça Global_Geneva. A publicação referente à 2015 representa o terceiro *ranking* elaborado pela organização, com o total de ONGs passando de 100 em 2013 e 2014 para 500 em 2015.

Na sequência, apresenta-se os objetivos da organização e uma breve explicação quanto à metodologia utilizada no *Ranking* 2015.

3.2.1 Objetivos da Global_Geneva

Na essência, a Global_Geneva procura incentivar o pensamento e inovação referente à inserção do conceito de organizações sem fins lucrativos na sociedade, seja na academia, política, sociedade civil ou no setor empresarial (GLOBAL_GENEVA, 2015). Segundo a própria filosofia da Global_Geneva (2015), os objetivos da publicação são de:

- Ilustrar a diversidade e magnitude das organizações abrangidas pelo termo ONG;
- Avaliar o impacto, a inovação e sustentabilidade de ONGs por meio de critérios que não se restrinjam por limites geográficos ou setores de atuação;
- Promover um debate construtivo e uma investigação com relação aos desafios enfrentados pelas organizações que constituem este setor; e,
- Criar um conjunto de *best practices* para que ONGs de diversas áreas possam se beneficiar das experiências entre elas, e para que sejam visíveis as tendências emergentes neste setor.

Com relação ao presente estudo, observa-se que os objetivos da Global_Geneva se relacionam com a natureza da pesquisa e os objetivos que a mesma visa atingir.

3.2.2 Metodologia do *Ranking* 2015

Diante da variedade de categorias e características das ONGs nos diversos países e setores de atuação, a explicação dos procedimentos metodológicos do *Ranking* 2015 apresenta a seguinte definição que orienta a pesquisa da Global_Geneva: “Entidades ou grupos direcionados a questões operacionais ou da advocacia, orientadas à ausência de fins lucrativos, orientados no interesse público, atuando ao nível local, nacional ou internacional.” A visão da Global_Geneva com relação às ONGs encontra-se alinhada à contextualização das mesmas apresentada no capítulo anterior.

A abordagem da Global_Geneva atesta que a avaliação e pontuação se baseiam em apenas informações disponibilizadas ao público. Com o intuito de levantar os dados, a Global_Geneva se comunica com as ONGs e solicita informações sobre as mesmas por meio de um questionário. São dois os objetivos deste procedimento: levantar informações atreladas às três áreas principais –impacto, inovação e sustentabilidade–, e promover a transparência por meio da divulgação voluntária. Portanto, a Global_Geneva considera a transparência e *accountability* como componentes principais da sustentabilidade, que, na avaliação, recebe uma ponderação de 21% da pontuação total. O impacto da organização representa 35% da pontuação e a inovação, 44%. Cabe ressaltar que estas ponderações apresentam uma variação em relação à metodologia do *Ranking* 2014, que foram de 30%, 35% e 35%, respectivamente. Além disto, foi acrescentado um bônus caso alguma ONG mostre um grau elevado de independência, transparência ou *accountability*, e em função da qualidade do questionário devolvido, enquanto diminui-se a pontuação final por uma dependência em corporações, governos, financiadores únicos e fontes não especificadas (GLOBAL_GENEVA, 2015).

Apesar de os critérios do *Ranking* 2015 apresentarem um *overlap* com os conceitos de *accountability* expostos no capítulo referente à fundamentação teórica, cabe destacar que a metodologia da Global_Geneva não constitui uma parte da presente pesquisa. Diferentemente aos *rankings* referentes a 2012 e 2013, que listaram as 100 melhores ONGs do ano, o *Ranking* 2015 amplia os resultados para 500. Estas são tratadas, para fins da presente pesquisa, sem ponderar suas colocações; os procedimentos metodológicos não consideram a posição das ONGs. Encontram-se listados no Apêndice A as ONGs contidas no *Ranking* de 2015.

Em conjunto com os resultados da avaliação, a Global_Geneva disponibiliza algumas informações sobre as ONGs listadas no *Ranking* 2015, entre elas, o setor de atuação de cada uma. Estes são apresentados

a seguir: crianças e jovens; direito, justiça e direitos humanos; paz, conflito e pós-conflito; meio ambiente; dignidade e fortalecimento de comunidade; educação e alfabetização; saúde; humanitário e pós-humanitário; finanças e crédito; redução de risco; e, economia civil e desenvolvimento (GLOBAL_GENEVA, 2015). Cabe ressaltar que é feita outra categorização, que é explicada na seção correspondente. Além disto, o *Ranking* 2015 apresenta os países nos quais localiza-se a sede de cada organização, assim como o endereço eletrônico, a região geográfica e um *overview* da missão.

3.3 Coleta de Dados

Esta seção expõe sobre os procedimentos relacionados à seleção e levantamento das unidades de investigação da pesquisa.

3.3.1 Verificação dos relatórios disponibilizados *online*

Com o intuito de verificar a *accountability online*, adquiriu-se o *Ranking* “*Top 500 NGOs*” referente ao 2014 por meio de subscrição no *website* da Global_Geneva. Na sequência, foram acessados os *websites* das 500 organizações disponibilizados no *Ranking* 2015.

A literatura relacionada ao tema da presente pesquisa aponta que a transparência das ONGs é compreendida através da disponibilidade *online* dos relatórios financeiros atualizados (BEHN; DEVRIES; LIN, 2010; SAXTON; GUO, 2011; SCHMITZ; RAGGO; VIJFEIJKEN, 2011; HARRIS; PETROVIS; YETMAN, 2014; SAXTON; NEELY; GUO, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014). Com base nisto, sustenta-se a presença do relatório financeiro *no website* como um indicador da *accountability online* das ONGs. Consequentemente, considerou-se adequada para passar para a sub-amostra apenas as ONGs que disponibilizaram as informações financeiras nos próprios *websites*. Denominou-se “RF 2014” às ONGs que atenderam esta condição. No intuito de minimizar a possibilidade de haver interferências na validade dos resultados por causa de novas informações serem publicadas, limitou-se o levantamento a um período de seis semanas (1 setembro – 14 outubro 2015).

A seguir, Tabela 1 apresenta os achados iniciais do levantamento:

Tabela 1 - Disponibilidade de PRO

Total de ONGs (<i>Ranking</i> 2015)		500	
	<i>Website</i> não funciona	(14)	2,80%
	Não disponibilizam o RF 2014	(291)	58,20%
	Não evidenciam PRO	(29)	5,80%
Amostra final		166	33,20%

FONTE: dados da pesquisa (2015)

Conforme apresentado na Quadro 2, reduz-se a população por três motivos. Primeiro, 14 *websites* não se encontraram em funcionamento, quer dizer, o endereço eletrônico listado no *Ranking* 2015 não permitiu acessar o *website* da ONG. Subsequentemente, conforme a verificação das informações financeiras, removeu-se 291 ONGs por não as apresentarem os Relatórios Financeiros nos próprios *websites* durante o intervalo definido para esta etapa. Porém, destas 291, 50 dispõem de informações financeiras referentes ao ano anterior no *website*, fato que aponta à possibilidade de elas divulgarem o relatório financeiro após o período do levantamento. Logo, verificou-se as informações financeiras levantadas da divulgação financeira das ONGs contidas na sub-amostra. Foram removidas as 29 que não apresentaram as informações necessárias para levantar a proporção em questão. Na sequência, as 166 das 195 organizações que evidenciaram as despesas destinadas a programas passaram a constituir a amostra final.

Desta forma, acontece uma redução em 66,80% no tamanho da população e, por conseguinte, a sub-amostra compreende 166 ONGs.

3.3.2 Levantamento das informações financeiras

Nesta etapa foram identificadas e gravadas manualmente as seguintes informações disponibilizadas na divulgação financeira *online*:

- Entradas de recursos: o nome e valor de cada item de natureza entrada, assim não são incluídos os valores referentes à reclassificação de ativos (*Net assets released from restrictions*), sendo que elas não representam a obtenção de recursos no período;
- Total das receitas do exercício;
- Total das despesas do exercício;
- Alocação de despesas aos programas, administração e *fundraising* - quando evidenciado, é extraído o total das

despesas com programas, administração e *fundraising* para gerar as proporções com relação ao total de despesas;

- A data do balanço patrimonial;
- A moeda na qual as informações financeiras são expressadas;
- Auditoria: refere-se à auditoria externa das demonstrações contábeis levantadas.

Foi gravado também a classificação dos relatórios levantados, a saber:

- Relatório financeiros: divulgação sobre as atividades com base no que tange às questões financeiras e demonstrações contábeis;
- Relatórios anuais: relatórios que contextualizam a organização dentro o seu entorno e as atividades realizadas em um determinado ano de operação;
- Relatório 2-em-1: relatório misto que contém informações sobre as atividades e situação da organização e também apresenta informações financeiras.

3.3.4 Categorização de entradas

Com o intuito de realizar análises a respeito da composição do financiamento das ONGs pesquisadas, o presente estudo adotou as categorias utilizadas por Good, Borba e Maragno (2015) para gerar o *mix* de origens de recursos apresentado no *Ranking* 2015. Esta categorização se baseia no nome de cada item listado na Demonstração de Atividades (ou relatório equivalente) ou no sumário financeiro listado no relatório anual. Desta forma, as diversas entradas são identificadas e agrupadas para gerar os totais das entradas de cada categoria. Diferentemente ao tratamento exposto em Froelich (1999) e Hodge e Piccolo (2005), categorizam-se em função da classificação de entrada em vez de pela natureza do fornecedor. Logo, a proporção do total de cada categoria em relação ao total do financiamento de cada ONG, e o total global da amostra final são apurados, bem como os outros resultados apresentados no capítulo que os corresponde. A seguir, as categorias adotadas de Good, Borba e Maragno (2015): Doações e contribuições (DC); Subvenções (S); Investimentos e juros (IJ); Híbrida (H); Outro (O); e, Receitas (R).

3.3.5 Conversão para USD

Dado que as ONGs contidas no *Ranking* 2015 estão localizadas em diversos países, foi preciso selecionar uma moeda padrão para assegurar a comparabilidade dos dados entre si. Para tanto, todas as informações financeiras foram convertidas para o dólar americano (USD) conforme a taxa de cotação referente à data do balanço patrimonial evidenciada nos relatórios coletados. As taxas de cotação foram obtidas no *website* XE *Currency* (<http://www.xe.com/currencytables>). No Apêndice C são listadas as moedas estrangeiras nas quais os valores contidos nos relatórios financeiros foram expressados, assim como o número de relatórios cujos valores foram expressados em cada uma, a proporção de cada uma em relação ao total e as datas dos balanços.

3.4 Contextualização das variáveis

Conforme o objetivo geral e os pontos específicos apresentados na seção introdutória, e com base nas teorias abordadas na fundamentação do estudo, o foco principal deste estudo foi a *accountability online* das ONGs. Embora ela possa ser interpretada de diversas maneiras, a *accountability* não se avalia por medidas próprias: a comparabilidade entre diversas organizações e contextos se tornam uma dificuldade considerável, ao analisar e gerar conclusões em relação ao assunto. Logo, procurou-se estabelecer uma variável *proxy* para servir de um indicador de *accountability online* nas organizações que compõem a amostra levantada. Os itens observados têm a ver com a divulgação e disponibilidade de informações referente a eficiência na aplicação de recursos. A seguir, foram listadas as variáveis de interesse, em conjunto com a base teórica que sustenta sua relevância em relação ao tema.

3.4.1 A Eficiência Financeira - Proporção de Despesas Com Programas

Com base na revisão teórica apresentada no capítulo 2, a proporção de despesas destinadas às atividades das ONGs em relação ao total de despesas constitui uma medida de *accountability* por meio da eficiência financeira (KITCHING, 2009; BEHN; DEVRIES; LIN, 2010; SCHMITZ; RAGGO; VIJFEIJKEN, 2011; LIKET; MAAS, 2013). Portanto, este estudo se utilizou desta proporção para elucidar a *accountability online* das ONG por meio da eficiência financeira; caracteriza-se como a variável dependente da pesquisa.

Tratou-se esta variável das seguintes formas:

- **Proporção de despesas com programas (PRO):** Conforme SFAS 117 (FASB, 1993), obtém-se esta proporção ao dividir o somatório das despesas diretamente relacionadas às atividades da ONG pelo total das despesas no exercício, que gera um valor percentual.

Com o objetivo de analisar o comportamento desta variável com relação às variáveis qualitativas levantadas na pesquisa, as observações foram agrupadas. Assim, PRO passou de um valor quantitativo para um dado categórico.

- **Categorias de PRO (PRO CAT):** Conforme o *Better Business Bureau* (2002), as organizações sem fins lucrativos são eficientes se aplicam, no mínimo, 65% das despesas no exercício às atividades. Concomitantemente, estabelece-se três intervalos para categorizar os níveis de eficiência financeira que, a seguir, são apresentados em conjunto com as categorias da proporção de despesas com programas (Tabela 2):

Tabela 2 - Categorização de PRO

Intervalo	Descrição	PRO CAT	ONGs	Valor atribuído
PRO<65%	Não eficiente	NE	15	1
65%≤PRO<80%	Eficiente (nível 1)	EF1	50	2
80%≤PRO<90%	Eficiente (nível 2)	EF2	53	3
PRO≥90%	Altamente eficiente	EF3	48	4
TOTAL			166	

FONTE: elaborado pelo autor (2015).

3.4.2 Tamanho da organização

Existem diversas medidas de tamanho de ONGs, entre elas: o patrimônio líquido, o número de colaboradores voluntários, e o total de receitas (i.e., as entradas em dado exercício social). Estudos recentes têm analisado a transparência, divulgação e *accountability* online das ONGs em relação ao tamanho delas, utilizando-se de dados empíricos (SAXTON; GUO, 2011; BORBA et al., 2014; SAXTON; NEELY; GUO, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014). Adota-se esta medida de tamanho conforme evidenciada nas informações financeiras

levantadas na etapa correspondente, e tamanho passa a ser uma variável independente no estudo.

Com base nos valores levantados, estabeleceu-se as seguintes duas variáveis para mensurar o tamanho das ONGs amostradas e, logo, testar a associação com a eficiência:

- **Tamanho (TAM):** apura-se por meio do cálculo do logaritmo natural do total das receitas no exercício; submete-se os valores quantitativos às análises de regressão múltipla.
- **Categorias de TAM (TAM CAT):** A fim de analisar o tamanho das ONGs amostradas *vis-à-vis* as variáveis categóricas, as observações foram classificadas em *quartis*:

Tabela 3 - Categorização de TAM

Quartil	ONGs	Valor atribuído (TAM CAT)
1Q	42	1
2Q	41	2
3Q	41	3
4Q	42	4
TOTAL	166	

FONTE: elaborado pelo autor (2015).

3.4.3 Região

O *Ranking* 2015 inclui a localização geográfica das ONGs contidas em si. A presente pesquisa considerou a região com o objetivo de verificar o poder associativo da localização das ONGs pesquisadas em termos da variável dependente, a saber, a eficiência financeira evidenciada nos mecanismos de *accountability online*.

- **Região (REG CAT):** Atribuiu-se uma categoria às regiões para se utilizar delas nas análises (Tabela 4):

Tabela 4 - Categorização de região

Região	REG CAT	ONGs	Valor atribuído
África	AF	8	1
América do norte	AN	63	2
América do sul	AS	4	3
Ásia-Oceania	AO	19	4
Europa	E	68	5
Oriente médio	OM	4	6
TOTAL		166	

FONTE: elaborado pelo autor (2015).

3.4.4 Setor de atuação

Similarmente, o setor de atuação no qual as ONGs amostradas operam define-se como variável independente em vistas de verificar a existência de uma relação com a eficiência financeira (PRO).

- **Setor de Atuação (SETOR):** Nesta etapa, a sub-amostra foi categorizada conforme o setor de atuação no qual cada uma se insere. Com base nos setores listados no *Ranking 2015*, que totalizaram 13, agrupou-se as ONGs pesquisadas nas seguintes sete categorias e foi criado um valor a cada uma para convertê-las em dados categóricos:

Tabela 5 - Categorização de setor de atuação

Setor de atuação	SETOR CAT	ONGs	Valor atribuído
Auxílio	AUX	27	1
Desenvolvimento	DES	23	2
Direitos humanos	DH	47	3
Educação	ED	11	4
Meio Ambiente	MA	9	5
Saúde	S	22	6
Outro	O	27	7
TOTAL		166	

FONTE: Elaborado pelo autor (2015).

3.4.5 Auditoria

A qualidade e fidedignidade das informações contidas nos relatórios financeiros trazem implicações significantes na interpretação pelos diversos *stakeholders*. Burks (2015) salienta que o objetivo primário da auditoria de ONGs é a sustentação razoável de que os relatórios financeiros estejam livres de erros materiais. De modo consequente, a existência e disponibilidade dos relatórios financeiros auditados são necessários para que as medidas de eficiência financeira publicadas pelas ONGs sejam confiáveis (KITCHING, 2009). De forma análoga, confia-se mais na validade das informações financeiras das ONGs auditadas pelas maiores prestadoras de serviço de auditoria, chamadas de *Big 4*, e existem evidências de as mesmas terem uma taxa de erro mais baixa (BURKS, 2015). Assim, gerou-se a seguinte variável, sendo também categórico, para integrar a auditoria nas análises da pesquisa:

- **Auditoria** (AUDIT): quando listado no relatório financeiro, anual ou 2-em-1, gravou-se o fato de a ONG ter contratado uma prestadora de serviço de auditoria e, quando uma *Big4*, registra-se essa condição. Teve-se, portanto, a seguinte variável de natureza categórica (Tabela 6):

Tabela 6 - Categorização de auditoria

Descrição	AUD CAT	ONGs	Valor atribuído
Auditada, não por uma <i>Big4</i>	Não Big4	109	1
Auditada por uma <i>Big4</i>	Big4	28	2
Não auditada	Não audit	29	3
TOTAL		166	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

3.4.6 Dependência de recursos

Com base nos estudos relacionados à dependência de recursos das ONGs, a presente pesquisa visou identificar as ONGs que dependem das diversas categorias de recursos. Neste sentido, a pesquisa se propôs a verificar a associação entre a dependência de recursos e a medida de eficiência evidenciada nos mecanismos de *accountability online*. Utilizou-se o total de entradas no período que, diferentemente ao total de receitas do período, representa o somatório dos itens de natureza entrada listados nos relatórios financeiros e, portanto, exclui os valores referentes aos ativos reclassificados. Isto faz com que haja uma redução em aproximadamente 1,2% no somatório do financiamento da amostra final.

Uma vez identificada a proporção de cada tipo de entradas em relação ao total das entradas, verificou-se a existência de uma dependência em alguma categoria e elaborou-se duas variáveis:

- **Dependência** (DEP): Adotou-se o critério de dependência considerado por Good, Borba e Maragno (2015), a saber, quando o 50% ou mais do financiamento advém de uma categoria, a ONG é dependente dela. Assim, classificou-se cada ONG da amostra final conforme o comportamento da variável DEP, sendo pelo nome da categoria, se dependente de uma das seis categorias de entradas analisadas em Good, Borba e Maragno (2015) ou, caso contrário, sem dependência. A seguir, são listadas na Tabela 7 as categorias de dependência:

Tabela 7 - Categorização de dependência de recursos

Categoria de Dependência	DEP	ONGs	Valor atribuído (DEP CAT)
Doações e Contribuições	DC	84	1
Subvenções	S	33	2
Híbrida	H	17	3
Investimentos e Juros	IJ	1	4
Outro	O	2	5
Receitas	R	23	6
Sem Dependência	SEM	6	7
TOTAL		166	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

- **Grau de dependência (GRAU CAT):** concomitante à identificação da dependência de recursos, observou-se o nível. A seguir, apresenta-se na Tabela 8 os intervalos definidos para transformar os valores referentes ao nível de dependência, de natureza quantitativa, em categorias para depois serem submetidas às análises:

Tabela 8 - Categorização do grau de dependência de recursos

Grau de dependência	ONGs	Valor atribuído (GRAU CAT)
50-59,99%	15	1
60-69,99%	16	2
70-79,99%	22	3
80-89,99%	31	4
90-100%	76	5
SEM	6	6
TOTAL	166	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

3.5 Procedimentos Analíticos

Esta seção expõe sobre os procedimentos analíticos aplicados às variáveis supracitadas para fins de determinar a existência de uma relação entre as mesmas. As análises a seguir foram realizadas por meio do *software* estatístico SPSS®.

3.5.1 Análise de Correspondência (ANACOR)

Com o intuito de atingir ao objetivo da pesquisa procurou-se testar o comportamento associativo entre as variáveis definidas (TAM, SETOR, REG, DEP, GRAU e AUDIT) e a eficiência financeira. Por meio da Análise de Correspondência (ANACOR) foi testada duas variáveis de cada vez. Segundo Fávero et al. (2009, p.273), este método consiste de duas etapas básicas, referentes ao cálculo da medida de associação e à criação do mapa perceptual. Ainda segundo os mesmos autores, utiliza-se o teste Qui-quadrado para padronizar os valores das frequências e formar a base das associações. Para rejeição da hipótese nula de que não há associação entre as categorias das duas variáveis, o valor da significância do teste Qui-quadrado deve ser $0,000 < 0,05$.

3.5.2 Análise de Homogeneidade (HOMALS)

Para a análise da associação em conjunto das variáveis escolhidas foi necessário utilizar-se da Análise de Homogeneidade (HOMALS), específica para testar diversas variáveis simultaneamente. Segundo Fávero et al. (2009) a HOMALS também é conhecida por Análise de Correspondência Múltipla (ACM), uma vez que combina múltiplos atributos de dados categóricos. Desta forma, a figura abaixo demonstra as variáveis que foram testadas simultaneamente.

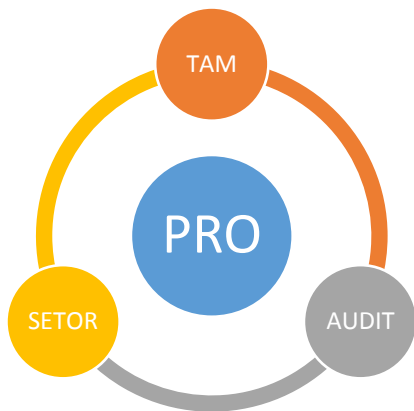


Figura 2 - Visualização das associações testadas

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

3.5.3 Regressão

Por meio da Regressão Linear Múltipla a variável dependente ou explicada (PRO) e as variáveis independentes representam uma tentativa para explicar a eficiência financeiras das ONGs pesquisadas. Em um primeiro momento, foram criados três modelos e um modelo de Regressão Linear Simples. As variáveis escolhidas para as regressões seguem abaixo:

- **Proporção de despesas com programas (PRO):** Conforme SFAS 117 (FASB, 1993), obtém-se esta proporção ao dividir o somatório das despesas diretamente relacionadas às atividades da ONG pelo total das despesas no exercício. Trata-se de um valor percentual;
- **Tamanho (TAM):** apurou-se por meio do logaritmo natural do total das receitas no exercício;
- **Setores Eficientes (SETOR):** Ao identificar os setores que apresentaram maior associação (ANACOR) com a eficiência financeira (etapa anterior), estabeleceu-se uma variável binária (*dummy*) para que possa ser submetida à regressão múltipla (Tabela 9):

Tabela 9 - Categorização de setores de atuação eficientes

Descrição	Setores	ONGs	Valor atribuído (SETOR)
Setores mais eficientes	DH; O	83	0
Setores menos eficientes	AUX; DES; ED; MA; S	83	1
TOTAL		166	

FONTE: Elaborado pelo autor (2015).

- **Auditoria (AUDIT):** quando listado no relatório financeiro, anual ou 2-em-1, gravou-se o fato de a ONG ter contratado uma prestadora de serviço de auditoria. Teve-se, portanto, a seguinte variável dependente, de natureza binária (*dummy*) para que possa ser submetida à regressão múltipla (Tabela 10):

Tabela 10 - Reclassificação de auditoria – variável *dummy*

Descrição	ONGs	AUDIT
Auditada	137	0
Não auditada	29	1
TOTAL	166	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

- **Dependência** (DEP): Adotou-se o critério de grau de dependência considerado por Good, Borba e Maragno (2015), a saber, quando o 50% ou mais do financiamento advém de uma categoria, a ONG é dependente dela. O tratamento aplicado a esta variável foi em termos do valor percentual levantado dos relatórios financeiros.

Desta forma, verificaram-se os seguintes modelos:

- Modelo (i): $PRO = \alpha + \beta_1 TAM(ln)_{it} + \beta_2 SETOR_i + \beta_3 AUDIT_t + \beta_4 DEP_{it} + \varepsilon_{it}$
- Modelo (ii): $PRO = \alpha + \beta_1 TAM(ln)_{it} + \beta_2 AUDIT_t + \beta_3 DEP_{it} + \varepsilon_{it}$
- Modelo (iii): $PRO = \alpha + \beta_1 TAM(ln)_{it} + \beta_2 DEP_{it} + \varepsilon_{it}$

Por fim, foi testado o modelo de Regressão Linear Simples com somente uma variável: o tamanho de organização (TAM):

- Modelo (iv): $PRO = \alpha + \beta_1 TAM(ln)_{it} + \varepsilon_{it}$

A seguir, os resultados da execução dos procedimentos contidos neste capítulo são apresentados e discutidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio da execução dos procedimentos metodológicos expostos no capítulo anterior. Portanto, os mesmos são provenientes da aplicação do levantamento, categorização e extração das informações financeiras, e a utilização das variáveis não financeiras. Foram aplicadas as análises descritivas e estatísticas listadas na seção referente aos procedimentos analíticos com o objetivo de identificar quais os fatores explicativos da eficiência financeira divulgada *online* pelas melhores ONGs do mundo em 2014. Assim, apresenta-se os resultados de acordo com o processo que gerou cada um.

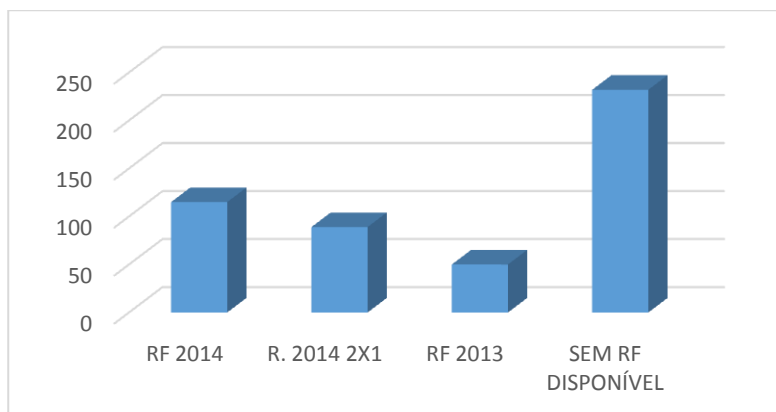
4.1 Resultados Descritivos

Esta seção sobre os achados descritivos advindos dos procedimentos exploratórios aplicados ao longo da pesquisa.

4.1.1 Disponibilidade dos relatórios financeiros

Na etapa inicial da coleta de dados, foram pesquisados os relatórios financeiros e anuais das ONGs listadas no *Ranking* 2015. A seguir, gráfico 1 apresenta os resultados desta fase do levantamento.

Gráfico 1 - Disponibilidade dos relatórios financeiros no *Ranking* 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os achados iniciais da coleta apresentaram 195 relatórios financeiros referentes ao ano 2014, seja o relatório financeiro ou o relatório 2-em-1. Foi possível identificar nos *websites* as informações principais do balanço patrimonial (Total de ativos, Total de passivos, e Patrimônio Líquido) em 167 (85,64%) das ONGs contidas na sub-amostra. Já em relação ao total do *Ranking* 2015, a disponibilidade *online* destas informações é apresentada por apenas 33,4% das ONGs. Este resultado mostra uma redução significativa em comparação aos achados de Borba et al. (2015), cujos resultados mostraram que 60% do *Ranking* 2014 da Global_Geneva disponibilizam as informações básicas do balanço patrimonial.

Cabe destacar que, apesar de este índice de disponibilidade dos relatórios ter baixado, o período do levantamento definido nos procedimentos metodológicos permitiu a gravação destas observações durante um intervalo limitado. A disponibilidade dos relatórios financeiros referentes ao ano anterior pode servir como um indicador ou previsão de a futura publicação dos relatórios atualizados num momento posterior à fase de coleta de dados.

4.1.2 Evidenciação da proporção de despesas com programas

Após a verificação dos *websites* e a obtenção dos relatórios financeiros, foram gravadas as observações que satisfizessem o critério de divulgação *online* de eficiência financeira selecionada nesta pesquisa, a saber, a proporção de despesas com programas (PRO). Dado que foi possível obter as informações financeiras de interesse à presente pesquisa, seja por meio do relatório financeiros ou o relatório 2-em-1, referentes ao ano 2014, em 166 dos 195 relatórios (85,13%), percebe-se a semelhança deste achado com os de Borba et al. (2015), que mostrou esta evidenciação em aproximadamente 87% dos casos. Porém, já com relação ao total do *Ranking* 2015, a presente pesquisa observou um índice menor da divulgação *online* desta medida de eficiência financeira (33,2%) em comparação aos achados de Borba et al. (2015) (40%). Estas variações podem ser explicadas por mudanças na metodologia da Global_Geneva aplicadas ao *Ranking* 2015, o contexto específico das ONGs amostradas ou o fato de o tamanho do *ranking* ter aumentado de 100 para 500 ONGs.

4.2 Análise Quantitativa: Eficiência Financeira e Tamanho da Organização

Com o intuito de caracterizar as variáveis quantitativas levantadas, procedeu-se a gerar as estatísticas descritivas relativas à eficiência financeira (PRO) e o tamanho das ONGs amostradas (TAM; Ln(TAM)). Cabe ressaltar que nesta etapa o valor percentual de PRO foi considerada, em vez das categorias (PRO CAT) listadas no capítulo sobre o enquadramento metodológico da pesquisa. Assim, criou-se a Tabela 11:

Tabela 11 - Estatísticas descritivas – Eficiência financeira (PRO) vs. Tamanho (TAM)

	PRO	TAM
Média	0,8192	106.461.505,72
Erro padrão	0,0103	22.884.307,29
Mediana	0,8379	8.160.299,33
Modo	0,8000	438.200,55
Desvio padrão	0,132910903	294.843.674,42
Variância da amostra	0,017665308	86.932.792.344.530.700
Curtose	3,990218122	22,54
Assimetria	-1,658530543	4,48
Intervalo	0,749474712	2.166.780.621,10
Mínimo	0,2469	12.378,90
Máximo	0,9964	2.166.793.000
Soma	135,9855085	17.672.609.949,34
Contagem	166	166

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Observou-se que, em média, as ONGs são 81,92% eficientes com um desvio padrão de 13,29%, ou seja, elas são consideradas eficientes pois atingiram mais de 65% de eficiência. Entretanto 15 ONGs não atingiram os 65%, desta forma, 9% das 166 ONGs não foram consideradas eficientes neste estudo.

Em relação ao tamanho das ONGs da amostra em questão, em média, elas receberam \$106,5 milhões em receitas. Contudo, pelo fato da amostra ter ONGs de diversos tamanhos, o desvio padrão apresentou um valor superior ao da média, \$294,8 milhões. A ONG que recebeu a maior quantia total foi a World Vision com \$2,1 bilhões, por outro lado, a que menos recebeu recursos totalizou \$12,3 mil o que explica o desvio padrão ser maior do que a média. No total de recursos recebidos por todas as ONGs da amostra o valor atingiu 17,6 bilhões de dólares.

4.2.1 Setor de atuação

Conforme exposto no capítulo referente aos procedimentos metodológicos da pesquisa, os setores de atuação foram redefinidos pelo pesquisador. Isto, em prol de reduzir o número de categorias e possibilitar a aplicação da análise ANACOR. Assim, procedeu-se a categorizar as ONGs contidas no *Ranking* 2015 em sete setores de atuação, e, após feita a amostragem que gerou a amostra final de 166 ONGs, a participação de cada setor é listado na Tabela 12.

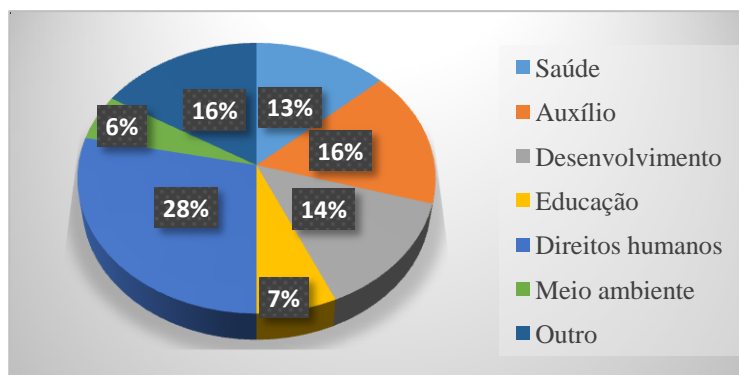
Tabela 12 - *Ranking* 2015 e amostra final divididos por setor de atuação

Setor de atuação	Participação no <i>Ranking</i> 2015		Participação na amostra final		Variação	
	ONGs	%	ONGs	%	ONGs	%
Saúde	62	12,40	22	13,25	(40)	6,42
Auxílio	59	11,80	27	16,26	(42)	27,43
Desenvolvimento	69	13,80	23	13,85	(46)	0,36
Educação	30	6,00	11	6,62	(19)	9,37
Direitos humanos	143	28,60	47	28,31	(96)	1,02
Meio ambiente	25	5,00	9	5,64	(16)	11,35
Outro	112	22,40	27	16,26	(85)	37,76
SOMA	500		166	33,20	(334)	66,80

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se que aconteceu uma variação acima de 10% na participação de três das seis categorias. Os setores de atuação que sofreram as maiores mudanças foram “Outro”, com uma redução de 37,76%, enquanto a participação de “Auxílio” aumentou em 27,43%. Estes achados indicam que, uma vez feita a reclassificação descrita nos procedimentos metodológicos desta pesquisa, a composição da amostra varia em comparação ao total do *Ranking* 2015.

A composição da amostra final em termos de setor de atuação é apresentada de forma visual a seguir (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Composição da amostra final por setor

FONTE: Dados da pesquisa (2015)

4.2.2 Região geográfica

Com base na localização da sede de cada ONG contida no *Ranking* 2015, a Global_Geneva inclui a região geográfica à qual elas pertencem. Ao contrário da recategorização feita no que tange os setores de atuação das ONGs, a região fornecida no *ranking* foi submetida às análises para descrever sua relação à variável dependente. A seguir, apresenta-se, na Tabela 13, a participação de cada região na amostra final da pesquisa.

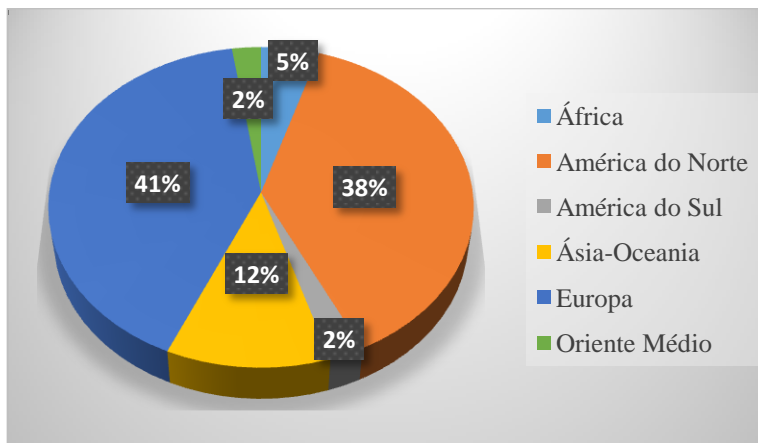
Tabela 13 - Participação das regiões em termos de ONGs

Região	Participação no <i>Ranking</i> 2015		Participação na amostra final		Variação	
	ONGs	%	ONGs	%	ONGs	%
África	31	6,20	8	4,82	(23)	(22,26)
América do Norte	136	27,20	63	37,95	(63)	39,52
América do Sul	31	6,20	4	2,41	(27)	(61,13)
Ásia-Oceania	92	18,40	19	11,44	(72)	(37,83)
Europa	184	36,80	68	40,96	(116)	11,30%
Oriente Médio	26	5,20	4	2,41	(22)	(53,65)
SOMA	500		166		(334)	(68,80%)

FONTE: Global_Geneva (2015); dados da pesquisa (2015).

Conforme estes achados, observa-se que os procedimentos relacionados à coleta de dados fizeram com que houvesse uma variação significativa na composição da amostra final em relação ao *Ranking* 2015. É apresentando, a seguir, o Gráfico XX, que mostra a amostra final uma vez dividida por setores de atuação.

Gráfico 3 - Composição da amostra final em termos de região



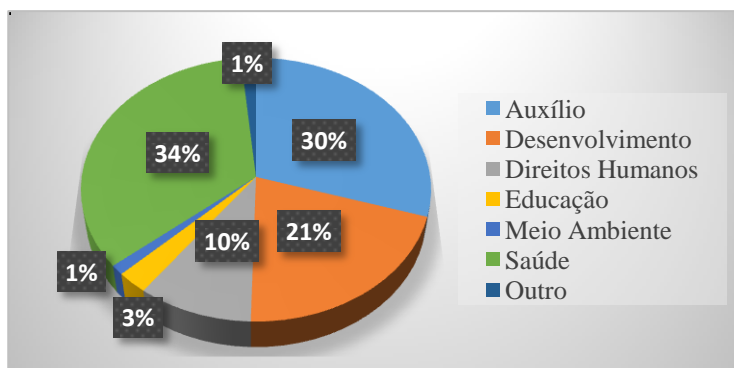
FONTE: Dados da pesquisa (2015).

Nesta etapa, foram destacadas as regiões América do Norte e Europa por representarem 38% e 41% das ONGs na amostra final, respectivamente. Nota-se que estas duas também foram as de maior representatividade no *Ranking* 2015 (Tabela 12).

4.2.3 Contextualização das entradas de recursos

Em alinhamento com os objetivos exploratórios que esta pesquisa visa atingir e com base na literatura referente à dependência de recursos, apresenta-se, a seguir, os resultados descritivos com relação às origens dos recursos das ONGs pesquisadas.

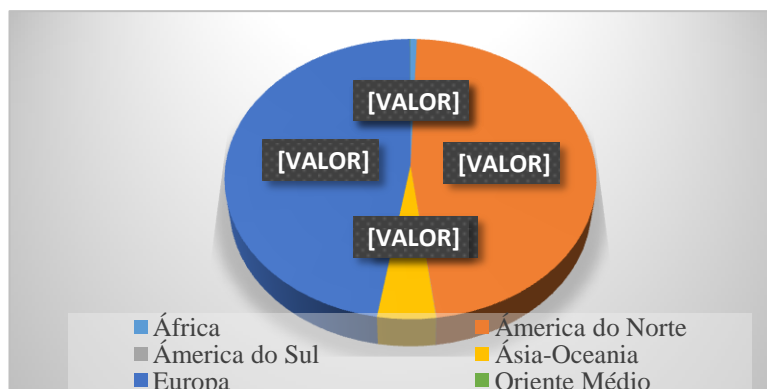
O gráfico 4 exibe as fatias de recursos correspondentes aos sete setores de atuação definidos nos procedimentos metodológicos.

Gráfico 4 - Total de receitas por setor de atuação

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o gráfico acima, foi o setor “Saúde” que recebeu a maior fatia do financiamento total da amostra final em 2014. Isto, apesar de constituir apenas 13% da amostra final em termos do número de ONGs. Similarmente, o setor dedicado ao auxílio, que apresentou 16% da amostra final em termos de as ONGs que participam nela, aqui exibe uma participação maior (30%). Ao contrário, o setor “Outro” constitui uma presença relativamente baixa nesta etapa ao explicar apenas 1% do total das receitas da amostra final.

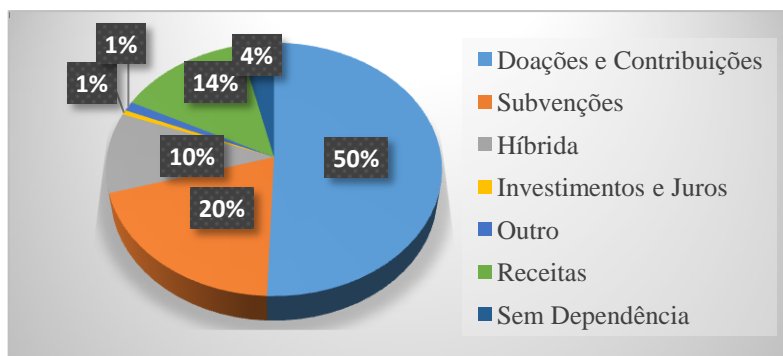
Similarmente, divide-se o total do financiamento em 2014 em conformidade com a região geográfica das ONGs pesquisadas (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Total de receitas por região

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

4.2.4 Dependência de Recursos

Esta seção expõe sobre a dependência de recursos no intuito de fornecer evidências com relação a implicação das diversas categorias de entradas na *accountability* das ONGs pesquisadas. Neste sentido, a base teórica contida no capítulo anterior proporciona a fundamentação relacionada a este componente das análises descritivas. A seguir, o Gráfico 6 ilustra a dependência nas seis categorias de recursos consideradas pelo estudo e, caso contrário, a maior diversificação das origens de financiamento (i.e. sem dependência).

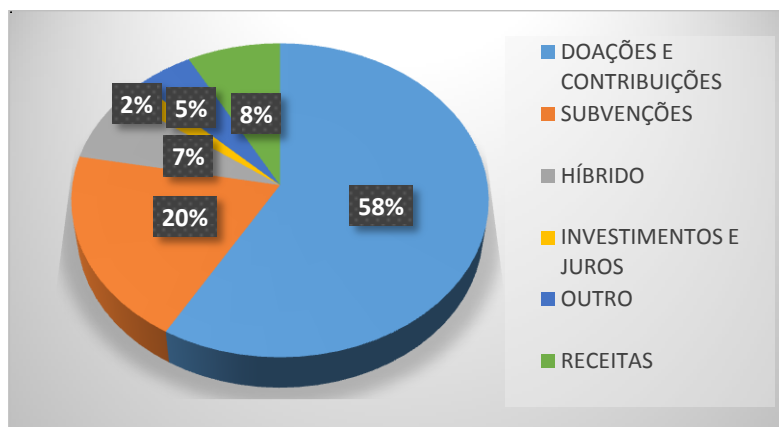
Gráfico 6 - Amostra final categorizada por dependência de recursos

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

Conforme apresentado acima, observa-se que, uma vez definido o nível de 50%, quase todas as ONGs pesquisadas na amostra final apresentam a dependência em uma categoria de recursos. Assim, a metade das ONGs da amostra final (84) são dependentes das doações e contribuições. Já com relação ao total do financiamento, estes resultados ressaltam a dependência das ONGs nos fornecedores externos: ao somar as ONGs dependentes de doações e contribuições, subvenções, outro e híbrida, apurou-se que 81% da amostra final (135 ONGs) recebe, no mínimo, o 50% dos seus recursos de fontes externas à organização.

Além da representatividade da quantidade de ONGs classificados como dependentes, gerou-se a fatia de cada categoria de recursos, bem como as proporções em relação ao total das entradas divulgadas nos relatórios financeiros referentes a 2014. Desta forma, o gráfico 7 apresenta a composição do financiamento da amostra final.

Gráfico 7 - Composição do total das entradas



FONTE: dados da pesquisa (2015).

De acordo com estes achados, corroborou-se os resultados de Good, Borba e Maragno (2015) no que diz respeito à dominância das doações e contribuições em termos de representatividade no financiamento das melhores ONGs do mundo. Enquanto dito estudo verificou, ao analisar uma amostra de 60 ONGs, que o 48% do total das entradas de recursos é compreendida por esta categoria, o Gráfico 7 mostra que as doações e contribuições representam o 58% do

financiamento das ONGs da amostra final. Isto, seguido pelas categorias “Subvenções”, com 19,56%, e “Híbrido” (7%).

Concomitantemente, o fato de as fontes de recursos externas (“Doações e Contribuições”, “Subvenções”, “Híbrido”, “Outro”) representarem, em conjunto, 89,90% das entradas de recursos neste ano, afirmou-se a necessidade de as ONGs priorizarem as exigências e expectativas dos *stakeholders* externos, principalmente as daquelas que se caracterizam como fornecedores de recursos. A disposição dos últimos a contribuírem, que foi abordada por Verbruggen et al. (2011), é, assim, salientada novamente como um fator central no que tange a sustentabilidade financeira e sobrevivência de ONGs.

4.3 Análises Estatísticas

Em vistas de atingir o objetivo geral da pesquisa, foram realizadas análises de correspondência (ANACAOR), homogeneidade (HOMALS) e, a regressão múltipla e simples para determinar as relações entre as variáveis dependentes e a explicada (PRO). Assim, são listados a seguir os procedimentos executados e os resultados advindos dos mesmos.

4.3.1 Análise de Correspondência (ANACOR)

Nesta seção são explicados os procedimentos metodológicos relativos à execução das análises ANACOR, que servem para identificar, de forma visual, as relações entre variáveis qualitativas por meio da visualização de associações (FÁVERO et al., 2009). Ainda segundo o mesmo autor, esta técnica permite um exame visual de qualquer padrão ou estrutura nos dados. Assim, “[é fornecida] um meio para examinar as relações não somente entre as variáveis em linha ou em colunas individualmente, mas também entre as variáveis em linha e coluna conjuntamente, o que implica que seja possível comparar associações entre as categorias” (FÁVERO ET AL., 2009).

No início desta etapa, as observações referentes às variáveis categóricas AUDIT, SETOR, TAM, REG, DEP e GRAU foram submetidos ao teste Qui-quadrado, como exposto no enquadramento metodológico deste estudo. Foi estabelecido o nível de significância de 10% para determinar a existência de uma associação com a variável explicada (PRO CAT). Assim, apresenta-se, na Tabela 14, os resultados do teste de Qui-quadrado e os níveis de significância obtidos nesta etapa.

Tabela 14 - Teste de Qui-Quadrado

Relação	Graus de liberdade (df)	Nível de Significância	Qui-quadrado (X²)
AUDIT CAT – PRO	6	,001*	22,055
SETOR CAT – PRO	18	,09*	26,440
TAM CAT – PRO	9	,000*	31,660
REG CAT – PRO	15	,518	
DEP CAT – PRO	18	,616	
GRAU CAT – PRO	18	,748	

* indica significância a 10%

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com a determinação do nível de significância 10%, removeu-se as variáveis relativas à região (REG CAT), dependência de recursos (DEP CAT) e grau de dependência (GRAU CAT) das análises ANACOR. As seguintes sub-seções apresentam os resultados dos mapeamentos perceptuais gerados nesta etapa.

4.3.2 Análise de associação entre auditoria e eficiência financeira

Na próxima etapa, a variável AUDIT (AUDIT CAT) foi submetida à análise ANACOR para ilustrar suas associações com as categorias de PRO. Assim, decorreram-se os dados listados na seguinte tabela de correspondência (Tabela 15):

Tabela 15 - Tabela de correspondência

AUDIT CAT	PRO CAT				
	NE	EF1	EF2	EF3	Active Margin
Não Big4	9	29	38	33	109
Big4	6	15	4	3	28
Não audit	0	6	11	12	29
Active Margin	15	50	53	48	166

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

Conforme apresentado na Tabela XX, observou-se uma concentração de observações na categoria que engloba as ONGs auditadas por empresas que não sejam *Big4* (“Não *Big4*”). Estas representam aproximadamente dois terços da amostra final (65,66%) e a categoria tem sua participação maior no segundo estágio de eficiência financeira (EF2): 38 ONGs. Dentre as auditadas por *Big4*, a maioria delas apresentaram grau de EF1, ou seja, elas são eficientes entre $65\% \leq \text{PRO} < 80\%$. Ao contrário, registrou-se relativamente pouca representatividade na categoria “Não audit”, fato que aponta que as ONGs pesquisadas não evidenciam ter contratado alguma prestadora de serviço de auditoria em aproximadamente 17,5% dos casos. Porém, ainda nesta categoria, observou-se uma concentração de ONGs não auditadas na categoria do maior grau de eficiência financeira (EF3).

A fim de observar as associações entre estas variáveis de maneira visual, apresenta-se, a seguir, o mapa perceptual referente à relação AUDIT vs. PRO.

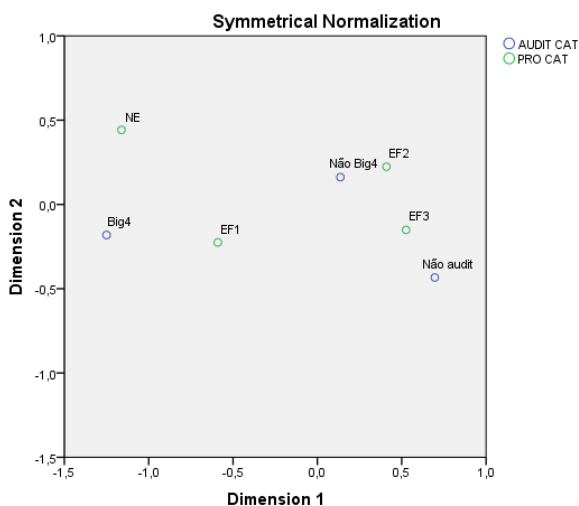


Figura 3 - Mapa perceptual – AUDIT vs. PRO

FONTE: dados da pesquisa (2015).

Ao analisar a figura acima, verifica-se a proximidade entre a ausência de contratação de auditoria no período (“Não audit”) e o maior grau de eficiência financeira. Subsequentemente, o próximo nível de PRO (EF2) localiza-se relativamente rente à categoria “Não *Big4*” (i.e.,

ONGs auditadas por prestadoras de serviço que não sejam *Big4*). Em contraste com isto, não se afirmou uma relação entre as categorias de baixa ou não-eficiência financeira e a auditoria por *Big4*.

Surgem, desta forma, diversos comentários ao respeito dos achados. Primeiramente, ao analisar o nível de eficiência financeira EF2 em associação com auditoria por não-*Big4*, observa-se que as ONGs auditadas por prestadoras de menor porte e reputação tendem a ser menos eficientes. Já com relação às ONGs eficientes, a ausência de auditoria pode implicar que a eficiência seja medida e, logo, relatada com erros materiais, conforme apontado por Burks (2015). Cabe ressaltar que, segundo Tinkelman e Donadabedian (2007), a profissão contábil não tem padronizado os métodos relativos à alocação de custos às atividades, fato que pode acarretar variações nas práticas realizadas por diversas ONGs. Segundo essa lógica, a falta de associação das ONGs auditadas por *Big4* com um determinado nível de eficiência pode significar que a rigidez e diligência destas prestadoras de serviço inibe as ONGs a apresentarem níveis mais altos de maneira indevida.

4.3.3 Análise de associação entre setor de atuação e eficiência financeira

A seguir, demonstra-se as observações entre a variável PRO e a categoria do setor de atuação de cada ONG.

Tabela 16 - Tabela de correspondência – Setor de atuação

PRO CAT	SETOR CAT							
	AUX	DES	DH	ED	MA	S	O	Active Margin
NE	5	4	1	1	0	4	0	15
EF1	10	8	11	6	2	7	6	50
EF2	9	6	15	2	4	6	11	53
EF3	3	5	20	2	3	5	10	48
Active Margin	27	23	47	11	9	22	27	166

Legenda: AUX, Auxílio; DES, Desenvolvimento; DH, Direitos Humanos; ED, Educação; MA, Meio Ambiente; S, Saúde; O, Outros.

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

Tem-se, por conseguinte, o mapa perceptual da associação entre as variáveis setor de atuação e nível de eficiência financeira (Figura 4).

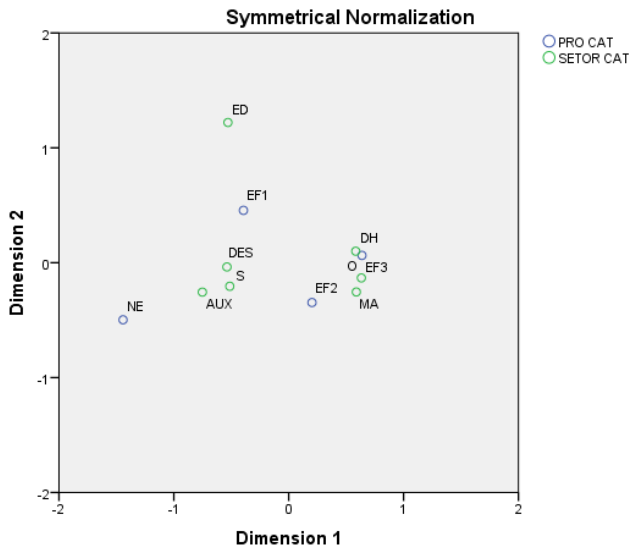


Figura 4 - Mapa perceptual – SETOR CAT vs. PRO CAT

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

4.3.4 Análise de associação entre tamanho e eficiência financeira

Da mesma forma que as variáveis anteriores foram associadas por meio da ANACOR em relação à Programa, a variável Tamanho (TAM CAT) categorizada em *quartis* foi associada igualmente. Assim, decorreram-se os dados listados na seguinte tabela de correspondência (Tabela 17):

Tabela 17 - Tabela de Correspondência – Tamanho (TAM CAT)

TAM CAT	PRO CAT				
	NE	EF1	EF2	EF3	Active Margin
1Q	7	21	9	5	42
2Q	5	14	15	7	41
3Q	2	8	16	15	41
4Q	1	7	13	21	42
Active Margin	15	50	53	48	166

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

É observado, de acordo com o exposto no Figura 5, que existe uma forte associação entre um grau maior de eficiência financeira (EF3) e as ONGs de maior porte (4Q; TAM). Na sequência, é vista uma associação, embora menos próxima, entre as ONGs menores (4Q; TAM) e os níveis mais baixos de eficiência (NE e EF1). Por final, observa-se uma associação menos expressiva entre o segundo nível de eficiência financeira (EF2) e os dois quartis de meio porte (2Q e 3Q; TAM).

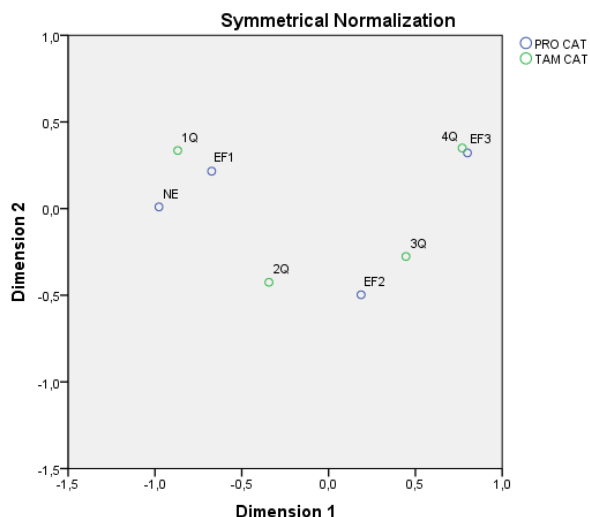


Figura 5 - Mapa perceptual – Tamanho (TAM CAT) vs. Eficiência financeira (PRO CAT)

FONTE: Dados da pesquisa (2015).

Estas associações podem indicar que as ONGs de maior financiamento no ano são também as que reduzem a proporção de despesas com administração e *fundraising* por meio de adotarem estruturas mais enxutas, ainda maiores. No sentido inverso, as ONGs do meio porte encontram-se no próximo estágio, enquanto, como continuação da sequência, as que registraram menos financiamento em 2014 são mais associadas com menos eficiência. Por outro lado, este resultado pode ser explicado pelo exposto por Ebrahim (2003) –que o tamanho da organização pode influenciar sua capacidade de responder às exigências relacionadas à divulgação de informações aos *stakeholders*-, e Borba et al. (2015), Rodríguez, Pérez e Godoy (2012) e Saxton e Guo (2011), que evidenciaram associações entre o tamanho da organização e o grau de transparência *online* que ela apresenta.

4.4 Análise de Homogeneidade (HOMALS)

De acordo com o exposto no capítulo referente aos procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise HOMALS foi executada para visualizar as associações de o conjunto de variáveis em um mapeamento único. Desta forma, as variáveis AUDIT CAT, SETOR CAT e TAM CAT, pelo fato de elas terem apresentando-se adequadas conforme o nível de significância de 10%, foram submetidas a esta fase da análise (Figura 6).

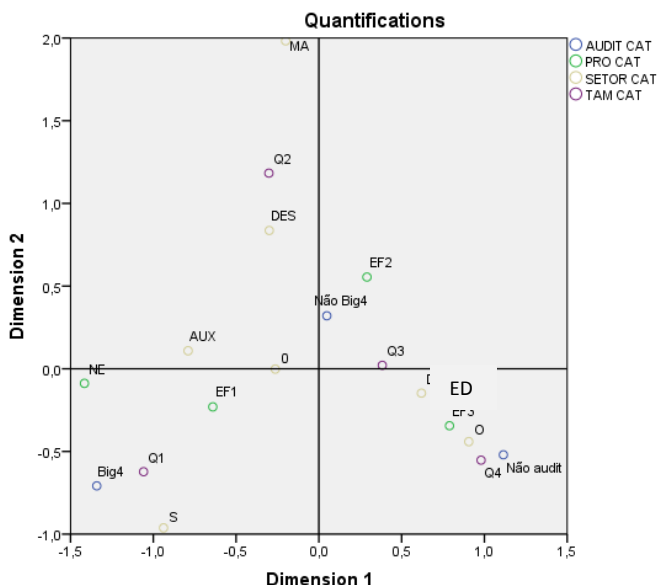


Figura 6 - Mapa perceptual (HOMALS)

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Com base nestes resultados, percebe-se que existe uma associação entre um maior grau de eficiência financeira (EF3) e as ONGs dos setores de direitos humanos e outros. Esta associação é visualizada no quarto quadrante do mapa perceptual. Com relação às ONGs de direitos humanos, o mapa sugere que elas são associadas com o terceiro quartil da amostra final, em termos de tamanho; as ONGs de setor “Outro” tendem, conforme estes achados, a ser maiores (Q4) e não auditadas.

Ao mesmo tempo, a proximidade entre as ONGs menores, do setor de saúde, e auditadas pelas *Big4* é observada no segundo quadrante. Enquanto isso, vê-se no meio do gráfico uma associação entre os setores de educação e auxílio, e EF1. Por outro lado, o setor de atuação “Meio ambiente” se encontra afastado dos outros pontos no mapa e, consequentemente, não apresentou, nesta etapa, alguma associação com as outras variáveis. Similarmente, não se associa a falta de eficiência financeira (NE) com o setor de atuação, tamanho, ou auditoria das ONGs amostradas.

4.5 Modelagem estatística - regressão

Como seguimento, a pesquisa empregou as ferramentas de regressão múltipla e simples para determinar o grau de associação entre as variáveis de interesse.

Nesta etapa, foram consideradas as seguintes variáveis, conforme descritas no capítulo sobre os procedimentos metodológicos: como quantitativas, teve-se o logaritmo do tamanho da ONG ($\ln(\text{TAM})$) e o valor percentual, ou seja, grau, de dependência de recursos (DEP GRAU); como variáveis categóricas, foram incluídas as variáveis *dummy* Setores Eficientes (SETOR EF) e Auditoria (AUDIT).

Em relação a definição dos setores eficientes, a reclassificação foi feita com base nos resultados da análise ANACOR que, ao abordar a associação entre o setor de atuação e a eficiência financeira, mostrou uma proximidade entre os setores Direitos Humanos, Outros e Meio Ambiente e os níveis mais altos de eficiência financeira, a saber, EF2 e EF3.

Tabela 18 - Resultados das regressões

	Regressão Linear Múltipla			Regressão Linear Simples
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Constante	0,630275*	0,629969*	0,57726*	0,60128*
TAM (ln(TAM))	0,01145*	0,011559*	0,01294*	0,01338*
SETOR EF	0,00206			
AUDIT	- 0,02659	- 0,02703		
DEP GRAU	0,04077	0,04089	0,03918	
N	166	166	166	166
R ²	0,057112	0,057058	0,051689	0,0524266
R ² ajustado	0,033686	0,039596	0,040054	0,0466487
Durbin-Watson	1,89916	1,90069	1,92831	1,8399494

* indica significância a 5%

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Conforme acima, foram analisadas as variáveis tamanho (TAM(ln))), setores de atuação eficientes (SETOR EF), auditoria (AUDIT) e dependência de recursos (DEP). Esta análise é expressada pelo Modelo (1). Por meio deste procedimento, foi evidenciado que apenas a variável (ln(TAM)) mostrou-se significativa ao nível de 5%, a que menor apresentou significância foi SETOR EF (0,9211). Por conseguinte, esta foi removida, fato que resultou na análise do Modelo (ii). E assim por diante, as variáveis menos significantes foram removidas. Observou-se, na coluna referente ao Modelo (ii) (Tabela XX), que a auditoria (AUDIT), não apresentou o nível de significância suficiente (para contribuir à explicação do comportamento da variável PRO. Assim, AUDIT foi removida e testou-se o Modelo (iii). Nesta etapa, apenas TAM e DEP foram analisadas em conjunto com a

eficiência financeira (PRO). Na sequência, a dependência de recursos (DEP) mais um vez não se mostrou estatisticamente significativa, o que resultou em sua remoção.

Por fim, somente a variável TAM ($\ln(\text{TAM})$) apresentou significância ao grau de 5% em todos os quatro modelos apresentados. Desta forma, após removidas as variáveis SETOR, AUDIT e DEP, procedeu-se à modelagem de regressão linear simples para identificar a influência entre o tamanho da organização (TAM) e a eficiência financeira (PRO). Assim, foi elaborado o seguinte Modelo (iv):

$$\text{PRO} = 0,601 + 0,013\text{TAM}(\ln)_i + \varepsilon_i$$

Os resultados do modelo (iv) apresentam que quanto mais recursos a ONG recebe, mais eficiente ela se torna, em outras palavras, com o resultado desta modelagem foi possível inferir que se a ONG receber \$10 mil dólares ela aumentará sua eficiência em 0,75%. Caso receba, \$100 mil aumentará em 0,78% sua eficiência financeira.

Na sequência, foram plotadas as observações de PRO levantadas das 166 evidenciações de eficiência financeira divulgadas *online* pelas ONGs pesquisadas. Logo, aplicou-se a equação de regressão simples acima para visualizar sua relação com a variável independente ($\ln(\text{TAM})$) (Figura 7).

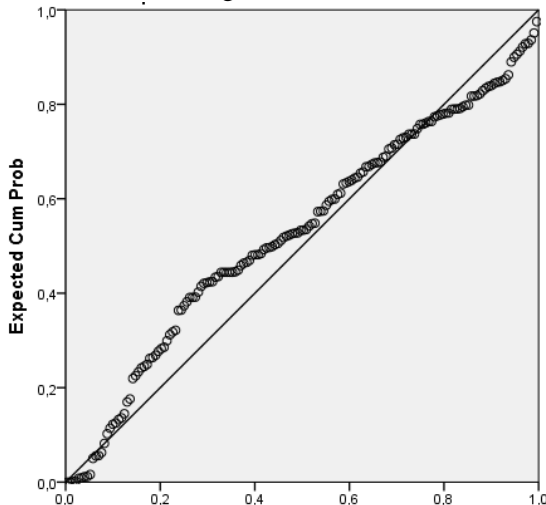


Figura 7 - Plotagem do modelo de regressão

FONTE: Elaborado pelo autor (2015).

Similarmente aos resultados gerados pela análise de correspondência TAM CAT vs. PRO CAT, a figura XX mostra uma associação entre o tamanho da ONG e sua proporção de despesas com programas (i.e. eficiência financeira). Nota-se, ao visualizar o comportamento da eficiência financeira das ONGS (PRO) em relação ao aumento no tamanho da organização ($\text{LN}(\text{TAM})$), que o coeficiente positivo do modelo implica uma associação positiva entre as variáveis.

Já que, segundo Arvidson e Lyon (2013), os fornecedores de recursos externos são os primários usuários de informações sobre a aplicação dos mesmos, este resultado apoia a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, apoia a conclusão de Saxton, Neely e Guo (2014): a divulgação financeira *online* contribui ao relacionamento com estes fornecedores e outros *stakeholders*. Por último, a associação positiva entre eficiência financeira e a divulgação de informações ajuda na decisão, por parte dos doadores, quanta à aplicação de recursos de forma adequada (BURKS, 2015).

5 CONCLUSÕES

São apresentadas neste capítulo as considerações finais da pesquisa, incluindo uma reflexão sobre o contexto e problemático abordado, os principais resultados advindos dos procedimentos metodológicos, as limitações *vis-à-vis* os procedimentos metodológicos executados e umas sugestões, com base nestes achados e a literatura relacionada à área, para futuros estudos.

5.1 Contextualização da pesquisa

O aumento do Terceiro Setor em termos de tamanho, abrangência e variedade tem provocado um crescimento na sociedade e academia com relação às implicações deste fenômeno. Um assunto central nesta discussão foca-se nas questões de *accountability* e a responsabilidade das organizações sem fins lucrativos *vis-à-vis* seus *stakeholders*. Portanto, as Organizações Não Governamentais (ONGs) se encontram obrigadas a legitimar suas atividades, que envolvem a aplicação de recursos em prol de se realizar a missão, e existência, que trata-se da inserção da entidade em determinada área de atuação. Neste contexto, a transparência apresentada por estas entidades contribui a diminuição da assimetria de informações e apoia a tomada de decisão dos fornecedores de recursos e outros *stakeholders*.

Ao passo que a tecnologia da informática possibilita novos meios de criação e comunicação de informações relacionadas à contabilidade e *accountability*, a acessibilidade das informações financeiras vem respondendo às exigências dos *stakeholders* e possibilitando cada vez mais o diálogo entre os fornecedores e consumidores de recursos. Em decorrência disto, estabelece-se medidas para servirem de indicadores *proxy* do fenômeno de *accountability*, que são divulgadas pelas ONGs e, por conseguinte, interpretadas pelos *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Entre estes, a discriminação de despesas com programas é considerada, para fins além da eficiência financeira, como um esforço em prol de se ter *accountability*. Sustenta-se, por conseguinte, a execução de pesquisas que analisem este mecanismo de *accountability*.

5.2 Resumo dos procedimentos aplicados na pesquisa

Perante este contexto, a presente pesquisa foi realizada no âmbito *online* com o objetivo de determinar os fatores explicativos da

divulgação de eficiência financeira pelas “Top 500 ONGs em 2014”. Procurou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **quais as características das melhores ONGs do mundo que contribuem à *accountability* por meio da divulgação financeira online?** Com o intuito de contextualizar o problemático que corresponde a esta pergunta, foi executado um estudo exploratório, de caráter levantamento, que procurou contextualizar a realidade das ONGs internacionais na ótica da divulgação de mecanismos de *accountability online*. Utilizou-se do *Ranking* referente a este ano criado pela publicação suíça Global_Geneva, que propõe-se a destacar as melhores ONGs em termos de sustentabilidade, inovação e impacto ao redor do mundo. Foram levantadas 195 relatórios financeiros nos *websites* das ONGs contidas no *Ranking* 2015, das quais foi possível extrair a proporção de despesas com programas em 166 casos.

Assim, o primeiro objetivo desta dissertação foi determinar os fatores explicativos da *accountability online* por meio da divulgação financeira das ONGs pesquisadas. Em vistas de atingi-lo, o tamanho (medido em termos do total das receitas do exercício) e as origens dos recursos das ONGs pesquisadas foram registrados, bem como informações referentes à região geográfica, o setor de atuação, a auditoria externa das demonstrações contábeis, conforme disponibilizados no *Ranking* 2015 e nos próprios *websites* das ONGs.

5.3 Principais resultados do estudo

Conforme exposto no enquadramento metodológico e a apresentação dos resultados, aplicou-se duas abordagens de análise de dados para atingir o objetivo da pesquisa. Assim, foi determinado pela regressão uma associação entre o tamanho da organização (TAM) e a proporção de despesas com programas (PRO), que representa a medida de eficiência financeira selecionada para elucidar a *accountability online*. Desta forma, concluiu-se que o tamanho da organização, quando medido em termos de o total das receitas no exercício, é um indicador adequado da eficiência financeira disponibilizado pela divulgação *online* das ONGs dos diversos países.

Além disto, os mapas perceptuais criados pelas análises de correspondência mostraram, uma vez determinado o nível de significância de 10%: a associação entre o alto nível de eficiência financeira e os setores “Direitos Humanos”, “Outro” e “Meio Ambiente”; uma proximidade entre as duas categorias de eficiência financeira mais alta (EF2 e EF3), e as ONGs não auditadas ou auditadas

por empresas não *Big4*; e, similarmente aos resultados da regressão, uma forte associação entre as ONGs de maior porte (Q4) e o alto nível de eficiência financeira (EF3). Os resultados do Modelo (iv) apresentam que quanto mais recursos a ONG recebe, mais eficiente ela se torna, em outras palavras, com o resultado desta modelagem foi possível inferir que se a ONG receber \$10 mil dólares ela aumentará sua eficiência em 0,75%. Caso receba, \$100 mil aumentará em 0,78% sua eficiência financeira.

Já que a apuração das variáveis quantitativas foi feita com base nos relatórios financeiros, estes resultados podem ser explicados por Ebrahim (2003), que apontou que o tamanho da ONG poder influenciar na sua capacidade de responder às exigências dos *stakeholders* relacionadas à divulgação de informações. Paralelo a isto, Borba et al. (2015), Rodríguez, Pérez e Godoy (2012) e Saxton e Guo (2011), evidenciaram associações entre o tamanho da organização e o grau de transparência *online* que ela apresenta. Desta forma, as ONGs maiores são mais propensas a ter as informações relativas ao cálculo de DEP disponibilizadas nos *websites*, fato que possibilita as análises executadas nesta pesquisa.

Com relação às análises descritivas, foram verificadas as características no que diz respeito a representatividade e dependência de recursos dos setores de atuação e regiões abrangidos pelos procedimentos metodológicos. Os resultados expostos na seção referente as análises descritivas contribuem à geração de conhecimento relacionado a este fenômeno e, portanto, são úteis aos pesquisadores e profissionais da área.

5.4 Limitações

Cabe destacar que os procedimentos metodológicos executados na realização desta pesquisa apresentam limitações notáveis. Primeiramente, em função de a delimitação do estudo à *accountability online*, foram considerados apenas os relatórios financeiro disponibilizados nos *websites* das organizações pesquisadas. Apesar de ter verificado as informações financeiras de interesse ao estudo em 33,20% dos casos (166 ONGs), a não disponibilidade das mesmas no âmbito *online* não aponta a não existência deste mecanismo de *accountability*; é possível que as informações sejam criadas, mas não publicadas.

Quanto à compreensão das informações por parte do pesquisador, ressalta-se que aproximadamente 6% dos relatórios

financeiros levantadas apresenta-se em línguas que não sejam inglesa. Desta forma, a validade das análises foi, em parte, dependente da capacidade do pesquisador de traduzir e interpretar as informações financeiras em questão. Similarmente, variações na terminologia contábil nas diversas línguas pode ter acarretado a classificação errada das entradas de recursos e a apuração da proporção de despesas com programas (PRO). Em relação à utilização desta variável especificamente, Tinkelman e Donabedian (2007) destacam duas considerações a respeito desta proporção (PRO), quanto no que tange a tomada de decisões quanto dos gestores tanto dos fornecedores de recursos. Primeiro, a ausência de padronização baseada na lei apresenta uma lacuna no que diz respeito à alocação de custos às categorias de despesas (com programas, administração e *fundraising*) e, portanto, utiliza-se de diversas maneiras na prática (TINKELMAN; DONABEDIAN, 2007). Ainda segundo os mesmos autores, a proporção de despesas com *fundraising* varia ao passo que as ONGs aplicam mais ou menos recursos a esta finalidade em decorrência da popularidade das suas missões. Naturalmente, a proporção de despesas com programas variaria em conjunto. Por último, as visões de *accountability online* apresentadas na fundamentação teórica do estudo contextualizam este fenômeno em termos de eficiência financeira e a geração de resultados, ou *outcomes*; destaca-se que o presente estudo se restringiu à primeira.

Além disto, o procedimento relacionado à conversão dos valores expressados em moedas que não sejam o dólar americano (USD) pode ter influenciado na validade dos resultados das análises das informações financeiras. Dado que foram levantados um total de 195 relatórios financeiros, dos quais 166 apresentaram as informações referentes à variável PRO, verificou-se que 56% das observações foram convertidas conforme a data do balanço patrimonial. Porém, as variações nas taxas de cotação das 24 moedas que foram convertidas para o USD, que totalizou 109 observações das variáveis quantitativas de PRO (a variável que procurou-se explicar por meio do comportamento das outras), o tamanho da organização (TAM), a dependência de recursos (DEP) e o grau de dependência (DEP GRAU), quando volátil significativo ao longo do ano do exercício em questão, pode ter distorcido os valores finais (USD).

5.5 Sugestões para a continuação de pesquisas na área

Como continuação à pesquisa, sugere-se que sejam feitas pesquisas relacionadas às variáveis de caráter *outcomes* em relação à

eficiência financeira. Similarmente, pode-se investigar outros fatores explicativos da eficiência financeira e a divulgação *online* das Organizações não Governamentais. Por final, os tratamentos contábeis utilizados pelas ONGs que alocam as despesas aos programas poderiam ser identificadas e isoladas para garantir a comparabilidade das informações.

REFERÊNCIAS

- ATACK, I. (1999), Four Criteria of Development NGO Legitimacy. **World Development**, vol. 27, no. 5, p. 855-864.
- ARVIDSON, M.; LYON, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 25(4), p 869-886.
- BALAS, L. M. (2008), “El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo”. **Revista Española Del Tercer Sector**, No. 8, (Jan.-Apr.), p. 17–38
- BEJAR, H.; OAKLEY, P. (1996), “From accountability to shared responsibility: NGO evaluation in Latin America”. In M. Edwards & D. Hulme (Eds.), *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world* (pp. 91-100). West Hartford, CT: Kumarian Press.
- BEHN, B. K.; DEVRIES, D. D. ; LIN, J. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. **Advances in Accounting**, vol. 26(1), 6-12.
- BLASI, G. (2002), “Government contracting and performance measurement in human services”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 25 No. 4, pp. 519-538.
- BORBA, J. A.; GOOD, K.; MARAGNO, L.; FERREIRA, D.; VINCENTE, E. F. R. (2014), “Financial disclosure as an accountability mechanism for NGOs across the globe”. Publicado no *21st European Accounting Association Annual Conference*, Abril 2015.
- BOTHWELL, R. O. (2001), “Trends in self-regulation and transparency of nonprofits in the US”. *International Journal of Not-for-Profit Law*, Vol. 4. Acesso online: http://www.aggreg.terearch.com/local/Trends_in_self-regulation_and_transparency_of_nonprofits_in_the_US.pdf

BRODY, E. 2001. Accountability and Public Trust. Em: *The State of America's Nonprofit Sector*, editado por Lester Salomon. Aspen Institute and Brookings Institution.

BURGER, R.; OWENS, T.. "Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data." **World development** 38.9 (2010): 1263-1277.

BURKS, J. J. (2015), Accounting errors in nonprofit organizations. **Accounting Horizons**, American Accounting Association, vol 29 no 2 p341-361

CANNON, C. (2013), "Evaluating non-governmental organizations: An overview of The Global Journal's Top 100 NGOs methodology in 2013". **The Global Journal**, Geneva. Obtido mediante solicitação ao publicador.

CARMAN, J.G. (2009), "Nonprofits, funders, and evaluation: accountability in action", *The American Review of Public Administration*, Vol. 39 No. 4, pp. 374-390.

CARMAN, J.G. (2010), "The accountability movement: what's wrong with this theory?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39 No. 2, pp. 256-274.

CARMAN, J.G. and FREDERICKS, K.A. (2008), "Nonprofits and evaluation: empirical evidence from the field", *New Directions for Evaluation*, Vol. 119, Fall, pp. 51-71.

CARMAN, J.G. and FREDERICKS, K.A. (2010), "Evaluation capacity and nonprofit organizations: is the glass half-empty or half-full?", *American Journal of Evaluation*, Vol. 31 No. 1, pp. 84-104.

CARROLL, D. A. e STATER, K. J. "Revenue Diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability?" **Journal of Public Administration Research and Theory** 19.4 (2009): 947-966.

CHENG, W. (2008), *Doing good well: What does (and does not) make sense in the nonprofit world*. New York, EUA

CNAAN, R. A.; JONES, K.; DICKIN; A.; SALOMON, M. (2011), "Nonprofit watchdogs: Do they serve the average donor?" **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 21, pp. 381–397.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAWSON, A. (2010), "A case study of impact measurement in a third sector umbrella organization", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 59 No. 6, pp. 519-533.

DHANANI, A.; CONNOLLY, C. (2012), "Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 1140-1169.

DOH, J. P. e Teegen, H. "Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications." **International Business Review** 11.6 (2002): 665-684.

DOYLE, L. M. (2005). Nonprofit board accountability: A literature review and critique. **SPNA Review**, 1(1), 3.

EBRAHIM, A. "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs." **World Development** 31.5 (2003): 813-829.

EBRAHIM, A. (2009). Placing the normative logics of accountability in "thick" perspective. **American Behavioral Scientist**, vol. 52(6), 885-904.

EDWARDS, M.; HULME, D. "Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations." **World Development** 24.6 (1996): 961-973.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; LOPES, F. DA SILVA; CHAN, L. C. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Elsevier. Rio de Janeiro.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Concepts Statement No. 4. Dez. 1980. Disponível em:

http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1218220132715&acceptedDisclaimer=true. Acesso: 22/04/15

Financial Accounting Standards Board. “News Release 11/09/11”. Disponível em:

http://www.fasb.org/cs/ContentServer?site=FASB&c=FASBContent_C&pagename=FASB%2FFASBContent_C%2FNewsPage&cid=1176159257947. Acesso: 15/10/14.

Financial Accounting Standards Board. “Summary of Statement No. 117”. Jun. 1993. Disponível em:

<http://www.fasb.org/summary/stsum117.shtml>. Acesso: 22/07/15

FOX, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671.

FROELICH, Karen A. "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations." **Nonprofit and voluntary sector quarterly** 28.3 (1999): 246-268.

GARCÍA, M. R. (2008), “Evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations: A new functional realm for nonprofit marketing”. Paper apresentado no 8th International Conference of the International Society for Third Sector Research e publicado nos Anais (Conference Working Papers). Disponível em www.istr.org

GARCÍA, M. R.; GONZÁLEZ, L. I. A.; ACEBRÓN, L. B. (2012), “The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal”. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, Vol. 10, pp. 87-102

GAURI, V.; GALEF, J. NGOs in Bangladesh: Activities, resources, and governance. **World Development**, v. 33, n. 12, p. 2045-2065, 2005.

GOOD, K.; BORBA, J. A.; MARAGNO, L. Supporting Stakeholder Relationship Management via Disclosure on Resource Origins: Evidence from the World’s Top NGOs. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, vol 10 no 2 p 139-156

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL_GENEVA. (2015). Top 500 NGOs in 2014. *Report obtained via acquisition*. Geneva.

GRANADOS, N.; GUPTA, A.; KAUFFMAN, R. J. (2010). Information transparency in business-to-consumer markets: Concepts, framework, and research agenda. **Information Systems Research**, 21(2), 207–226.

HANNAGAN, T. (1992). *Marketing for the non-profit sector*. London: Macmillan.

HARRIS, E.; PETROVITS, C. M.; YETMAN, M. H. (2014), “The Effect of Nonprofit Governance on Donations: Evidence from the Revised Form 990”. **The Accounting Review**, Vol. 90, No. 2, pp. 579-610

HELMIG, B.; INGERFURTH, S.; PINZ, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 25(6), 1509-1538.

HERMAN, R.; RENZ, D. (2008), “Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: nine theses”, **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 18 No. 4, pp. 399-415.

HODGE, M. M.; PICCOLO, R. F. (2005). "Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence." **Nonprofit Management and Leadership** 16.2 (2005): 171-190.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books. 1999.

HUG, N.; JÄGER, P. J. (2014). Resource-Based Accountability: A Case Study on Multiple Accountability Relationships in an Economic Development Nonprofit. **Voluntas**, vol. 25, p 772-796.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD.
Conceptual Framework for Financial Reporting 2010. Disponível
online: <http://www.iasplus.com/en/standards/other/framework>. Acesso:
24/09/14.

KEARNS, K. (1994). The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytic Framework. **Public Administration Review**, vol. 54, p 185-192.

KEATING, E. K.; FRUMKIN, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. **Public Administration Review**, 63(1), 3-15.

KILBY, P. (2006). Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations. **World Development**, vol. 34(6), 951-963.

KITCHING, K. (2009). Audit value and charitable organizations. **Journal of Accounting and Public Policy**, 28(6), 510-524.

KNOX, S.; GRUAR, C. (2007), “The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization”. **Journal of Business Ethics**, Vol. 75, pp. 115-135.

LEHMAN, G. (2007). The accountability of NGOs in civil society and its public spheres. **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 18(6), 645-669.

LECY, J.D.; SCHMITZ, H.P.; SWEDLUND, H. Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. Publicado online: 9 September 2011. **International Society for Third-Sector Research**. John’s Hopkins University.

LEROUX, K.; WRIGHT, N. (2010), “Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies”, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 39 No. 4, pp. 571-587.

LIKET, K. C.; MAAS, K. (2013), "Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**.

LOVEJOY, K.; SAXTON, G. D. (2012). Information, community, and action: how nonprofit organizations use social media*. **Journal of Computer-Mediated Communication**, 17(3), 337-353.

MALATESTA, D.; SMITH, C. R. (2014), "Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management." **Public Administration Review**, Vol. 74, No. 1, pp. 14-25.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. (2010). Fundamentos da metodologia científica. Altas. São Paulo.

MARTIN, S.W.; WEST, E. N. Today's Essentials of Governmental and Not-for-Profit Accounting and Reporting. Long Grove, IL, EUA: Waveland Press, Inc., 2003.

MCEWEN, J.; SHOESMITH, M.; ALLEN, R. (2010), "Embedding outcomes recording in Barnardo's performance management approach", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 59 No. 6, pp. 586-598.

MICHELI, P; KENNERLEY, M. (2005), "Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors", **Production Planning and Control**, Vol. 16 No. 2, pp. 125-134.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R; WOOD, D. J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

MOXHAM, C. (2009), Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations. **International Journal of Operations and Production Management**, vol 29 iss 7, p 740-763.

MOXHAM, C. (2014). "Understanding third sector performance measurement system design: a literature review", **International**

Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Iss 6 pp. 704 - 726

NAH, S.,; SAXTON, G. D. (2012). Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations. **New Media & Society**

NAJAM, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. **Development Policy Review**, 14(4), p 339-354.

OEHLER, J. E. (2000), "Not-for-profit organizations can profit by investing in the internet". **The CPA Journal**, Vol. 70, No. 12, p. 65

OLIVEIRA, I. M. da S.; MIRANDA, L. C. (2014). Uma Investigação Sobre A Prestação De Contas Das Entidades Do Terceiro Setor Brasileiro. *REVISTA ELETRÔNICA INTERDISCIPLINAR EM NEGÓCIOS E HOSPITALIDADE–REINH*, 1(1).

PACKARD, T. (2010), "Staff perceptions of variables affecting performance in human service organizations", **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 39 No. 6, pp. 971-990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, 2003.

RODRÍGUEZ, M. d. M. G.; PÉREZ, M. d. C. C. P.; GODOY, M. L. (2012), "Determining factors in online transparency of NGOs: A Spanish case study." **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Vol. 23, No. 3, pp. 661-683.

SAWHILL, J. C.; WILLIAMSON, D. (2001), "Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations". **Nonprofit Management & Leadership**, Vol. 11, pp. 371-386.

SAXTON, G. D. (2012). New media and external accounting information: a critical review. **Australian Accounting Review**, vol 62, no 3, p 286-302.

SAXTON, G. D.; NEELY, D. G.; GUO, C. "Web disclosure and the market for charitable contributions. **Journal of Accounting and Public Policy** 33.2 (2014): 127-144.

SAXTON, G. D.; GUO, C. "Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations." **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly** 40.2 (2011): 270-295.

SCHMITZ, H. P., RAGGO, P.; VIJFEIJKEN, T. B. (2011), "Accountability of transnational NGOs: aspirations vs. practice". **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 41, No. 6, pp. 1175-1194.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (1995), "The evolution of relationship marketing". **International Business Review**, Vol. 4, No. 4, pp. 397-418.

THOMPSON, P; WILLIAMS, R. (2012). Between income sources and satisfaction with achieving objectives in the UK third sector. **Voluntas** vol 25 p 109-137

THOMSON, D. (2011), "The role of funders in driving nonprofit performance measurement and use in strategic management", **Public Performance and Management Review**, Vol. 35 No. 1, pp. 54-78.

TINKELMAN, D.; DONABEDIAN, B. (2007), Street Lamps, Alleys, Ratio Analysis, and Nonprofit Organizations. **Nonprofit Leadership and Management**, 18.1

TREMBLAY-BOIRE, J.; PRAKASH, A. (2014), "Accountability.org: Online Disclosures by U.S. Nonprofits". **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. Publicado *online*: 10 May 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERBRUGGEN, S.; CHRISTIAENS, J.; MILIS, K. "Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards?" **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly** 40.1 (2011): 5-32.

WELLENS, L.; JEGERS, M. (2014), "Effective governance in nonprofit organizations: A literature-based multiple stakeholder approach". **European Management Journal**, Vol. 32, pp. 223-243

ZIMMERMANN, J.; STEVENS, B. (2006), "The use of performance measurement in South Carolina nonprofits", **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 16 No. 3, pp. 315-327.